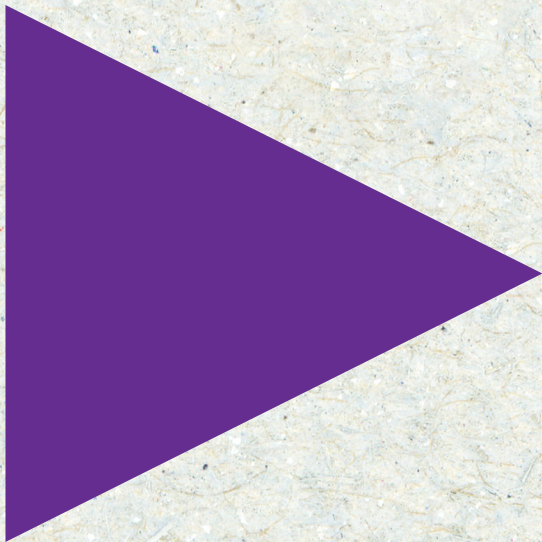
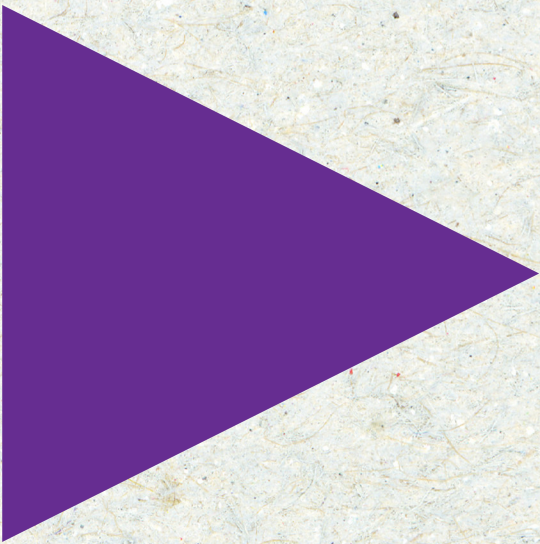




praksa uvažavanja različitosti u savremenoj nauci

Marija Trajković
Marina Kovačević-Lepojević





Uvod

Savremeni naučni diskurs o praksi uvažavanja različitosti usko povezuje ulogu ovog fenomena sa inkluzijom i pravičnošću, formirajući tzv. **DEI model (različitost-pravičnost-inkluzija/diversity-equity-inclusion)** koji treba poštovati i sprovesti kada se pristupa negovanju individualnog i grupnog napredovanja u društvu i stvaranju društva koje je dobro za sve svoje građane. Ovaj model nalazi svoje mesto posebno u školskom kontekstu, ali je relevantan i za sve druge oblasti u kojima je razvoj mladih u fokusu. U paradigmi DEI, **različitost** se posmatra ne samo kroz kulturalne razlike, fokusirajući se na rasnu i etničku prizmu, već kroz beskrajnu listu individualnih i grupnih razlika koje postoje između ljudi u jednoj geografskoj oblasti i predstavljaju „početnu tačku“ za razumevanje i približavanja konceptu „škole za sve“. Novi pogledi na različitost navode da su zajednice učenika uvek raznovrsne i da različitost treba posmatrati kao resurs i snagu, a ne kao prepreku koju škola treba da prevaziđe. **Pravičnost** je pomak od jednakosti – podrazumeva da imamo različite početne pozicije i stoga ne možemo svi dostići svoje pune potencijale sa jednakim tretmanom (što spada pod jednakost), već su nam potrebne veće mogućnosti koje će nam obezbediti puteve za individualni napredak. Fokusira se na jednake mogućnosti, odnosno pružanje mogućnosti svakoj osobi koja će dovesti do istih pozitivnih ishoda, bez obzira na početnu poziciju. Shvatanje **inkluzije** u DEI modelu, takođe, podrazumeva savremeno shvatanje inkluzije, odnosno uvažava razvoj stavova o inkluziji u poslednjoj deceniji. Razumevanje inkluzije u kontekstu obrazovanja prevazišlo je proces uključivanja ranjivih i marginalizovanih pojedinaca (prvenstveno onih sa invaliditetom) u redovni obrazovni sistem i sada se posmatra kao sveukupni atribut pravičnog i podržavajućeg društva, opisanog kao princip ili vrednost koja podrazumeva da se svi ljudi osećaju poštovano, cenjeno i povezano (ponekad se označava i kao „izvršnost inkluzije“). Škole i druge organizacije/institucije koje podržavaju mlade koji razumeju i prihvataju različitost kroz ovu novu prizmu i uspevaju da „iskoriste“ različitost kao resurs, a ne kao nešto što treba da prevaziđu, su organizacije/institucije čiji mladi imaju pozitivnije rezultate u različitim domenima (kao što su visoka akademska postignuća, angažovanost u školi, pohađanje škole, samopouzdanje, negativni stavovi prema diskriminaciji, odsustvo iskustva diskriminacije, izražena empatija, osećaj pripadnosti školi, odsustvo ili nizak nivo problema u ponašanju, visoka socijalna zaštita, niska socijalna anksioznost i usamljenost). Ono što sve organizacije i institucije koje rade sa mladima treba da urade, na praktičnom nivou, je da neguju DEI model i da aktiviraju različitost kao snagu – odnosno da adekvatno upravljaju različitošću. **Upravljanje različitošću** odražava se na opštu organizacionu klimu i ima za cilj da osnaži sve članove osoblja i mlade da pristupe različitosti kao resursu. Međutim, ovo je još uvek nova oblast, sa sve većim interesovanjem naučne zajednice da istražuje koji elementi organizacionog funkcionisanja su direktno povezani sa efektivnim upravljanjem različitošću i koje intervencije za unapređenje upravljanja različitošću u organizacijama su zasnovane na dokazima. Kroz kvalitetno upravljanje različitošću, različitost se priznaje i promovise kroz brojne organizacione elemente i interpersonalne odnose. Institucije i organizacije koje uspevaju da to efikasno urade su one koje uspešno sprovode princip pravičnosti i ostvaruju ciljeve inkluzije, posmatrajući različitost kao resurs i sredstvo za individualni i grupni

razvoj. Zbog toga je upravljanje različitostu pristup koji ima veliki potencijal da podrži sve organizacije/institucije koje rade sa mladima u njihovoj transformaciji ka razumevanju i implementaciji savremenih shvatanja DEI modela u praksi i da budu korak bliže ostvarenju ideala „organizacije/institucije za sve”.

Pristupi u praksi uvažavanja različitosti

Slede primeri savremenih praktičnih okvira koji su u skladu sa holističkim pogledom na negovanje DEI modela u praksi. Kao i u svim drugim segmentima našeg teorijskog istraživanja, obrazovanje je bilo najplodonosnije polje u pogledu prisustva modela i pristupa u praksi uvažavanja različitosti, a njihovi principi i elementi mogu se primeniti i na različite organizacije/institucije u oblastima omladinskog rada i socijalne zaštite.

Pristup zasnovan na snagama temelji se na sledećim principima: (a) sva deca imaju određene snage; (b) fokusiranje na snage umesto na slabosti dovodi do veće motivacije i postignuća; (c) neuspeh u primeni određene veštine treba prvenstveno posmatrati kao priliku, a ne kao problem; i (d) fokusiranje na snage u izradi planova tretmana u oblastima mentalnog zdravlja, socijalne zaštite i obrazovanja utiče na veće prihvatanje od strane ključnih aktera. Autori ističu nekoliko perspektiva zasnovanih na snagama koje se smatraju u kontekstu uvažavanja različitosti, na primer, okvir bogatstva kulturne zajednice, društveni kapital i fond znanja, teorija validacije i drugi. Zaposleni u društveno-humanističkim naukama treba da obrate pažnju na kulturološke snage i rezilijentnost koje različiti klijenti pokazuju u svojim naporima da prevaziđu životne izazove. Takav fokus na snagama može skrenuti pažnju zaposlenih u društveno-humanističkim naukama sa negativnih i iscrpljujućih narativa i stereotipa u vezi sa klijentovim kulturnim, etničkim i/ili rasnim poreklom, nasleđem ili tradicijom. Takođe, može pružiti informacije o strategijama i intervencijama koje bi bile od pomoći klijentu da se suoči i prevaziđe negativne stereotipe koji mogu biti ugrađeni u određene kulturne narative.

Socio-emocionalno učenje po definiciji je sastavni deo obrazovanja i ljudskog razvoja. Socio-emocionalno učenje se doživljava kao razvojno i kulturno primereno učenje i primena naučenog u svakodnevnim situacijama, sa ciljem razvijanja veština prepoznavanja i upravljanja emocijama, poštovanja perspektive drugih, postavljanja pozitivnih ciljeva, donošenja odgovornih odluka i upravljanja međuljudskim odnosima. Za opisivanje socio-emocionalnih procesa u obrazovanju koriste se različiti termini, na primer: socioemocionalno učenje (Irska), lično i socijalno obrazovanje (Češka), obrazovanje karaktera (Danska), socijalno učenje (Austrija i Nemačka), lični razvoj i zdravstveno vaspitanje (Finska), socioemocionalno obrazovanje (Grčka i Španija). U Srbiji (jednoj od zemalja u fokusu ovih publikacija) je u upotrebi termin „socio-emocionalno učenje”. Socio-emocionalno učenje pomaže da se istaknu različiti oblici nejednakosti i podstiču mladi i odrasli da aktivno učestvuju u poboljšanju školskog konteksta i doprinose sigurnim i zdravim zajednicama (partnerstvu u školi, porodici i zajednici). Kao ključne socio-emocionalne kompetencije prepoznate su: samosvest, samoregulacija (intrapersonalna), društvena svest i socijalne veštine (interpersonalne) i odgovorno donošenje

odluka. Osnovnom tumačenju samosvesti kao sposobnosti prepoznavanja sopstvenih emocija, misli i njihovog uticaja na ponašanje dodaje se pozitivan način razmišljanja. Samoregulacija je sposobnost uspešne regulacije sopstvenih emocija, misli i ponašanja u različitim situacijama. To uključuje veštine upravljanja stresom, kontrolu impulsa, motivaciju i rad na ličnim i akademskim ciljevima uz upornost i sposobnost da se zadovoljstvo odloži bez obzira na izazove. Društvena svest je sposobnost usvajanja perspektive drugih, razumevanja i saosećanja sa njom, uključujući i prepoznavanje specifičnosti odnosa kao i potencijalnih resursa u okruženju. Veštine uspostavljanja i održavanja zdravih odnosa sa različitim pojedincima i grupama uključuju jasnu komunikaciju, aktivno slušanje, saradnju, odolevanje društvenom pritisku, konstruktivno rešavanje sukoba, traženje i nuđenje pomoći kada je to potrebno. Prema teoriji, ove veštine treba da obuhvataju i ponašanje koje je u skladu sa važećim društvenim normama. Socio-emocionalno učenje je usko povezano sa socio-emocionalnim kompetencijama nastavnika i učenika i relevantnim dimenzijama školske klime. Rezultati istraživanja ukazuju da razvoj socio-emocionalnih kompetencija pozitivno utiče na školsku klimu, kao i da socio-emocionalne kompetencije posreduju u odnosu između pozitivne školske klime i prilagođavanja adolescenata.

Model prosocijalne učionice objašnjava u kojoj meri socio-emocionalne kompetencije i blagostanje nastavnika utiču na klimu u prosocijalnoj učionici i rezultate učenika. Prvo, socio-emocionalne kompetencije nastavnika smatraju se veoma važnim za razvoj odnosa nastavnik-učenik. Nastavnik koji prepoznaje emocije svakog učenika, razume kognitivne procese koji mogu biti povezani sa tim emocijama i način na koji te emocije motivišu ponašanje učenika može efikasno da odgovori na njihove individualne potrebe. Na primer, ako nastavnik razume da buntovno ponašanje i problemi sa samoregulacijom kod učenika potiču od problema sa kojima se suočavaju kod kuće, on može pokazati više brige i empatije i biti u stanju da pomogne učeniku da poboljša samoregulaciju umesto da pribegne kažnjavanju. Prosocijalni model učionice objašnjava vezu između socio-emocionalnih kompetencija nastavnika i ishoda učenika. Socio-emocionalne kompetencije nastavnika utiču na kvalitet odnosa nastavnik-učenik; nastavnik služi kao model za sticanje socio-emocionalnih kompetencija učenika; socio-emocionalne kompetencije nastavnika utiču na upravljanje razredom. Nastavnici sa razvijenim socio-emocionalnim veštinama lakše se nose sa svakodnevnim izazovima i neometano izvode nastavu. Evaluacija programa CARE (Cultivating Awareness and Resilience in Education model) usmerenog na profesionalni razvoj nastavnika (poboljšanje blagostanja, upravljanje učionicom, prevencija sagorevanja itd.) potvrdila je prosocijalni model učionice. Učesnici su prijavili visok nivo zadovoljstva programom, bolje odnose sa učenicima, efikasnije upravljanje učionicom i bolju klimu u učionici, a dobrobit nastavnika je bila veća, što je sve pozitivno uticalo na razvoj učenika i akademske rezultate. Pokazalo se da CARE donosi najbolje rezultate u izazovnim okruženjima gde je nastavnik izložen kontinuiranom profesionalnom stresu, a upravljanje različitošću svakako zahteva visok stepen emocionalnog angažovanja nastavnika.

Sveobuhvatni školski pristup ima za cilj da integriše razvoj veština u svakodnevne interakcije i prakse uz zajednički napor nastavnika, porodice i dece. Prema definiciji škola kao promotera zdravlja koju je dala Svetska zdravstvena organizacija,

sveobuhvatni školski pristup tretira školsku zajednicu kao jedinicu promene i obuhvata koordinisanu akciju između tri međusobno povezane komponente: (a) nastavni plan i program, nastava i učenje; (b) školski etos i okruženje; i (c) partnerstvo između porodice i društva. Podrazumeva da svi aspekti škole, ne samo sadržaj nastavnog plana i programa, već i metode nastave i učenja, rukovođenje, upravljanje, strukture odlučivanja i politike u školi, kodeksi ponašanja, međuljudski odnosi (osoblje, osoblje-učenici, učenik-učenici), vannastavne aktivnosti i veze sa zajednicom treba da se zasnivaju na vrednovanju različitosti, dostojanstva i ljudskih prava svakog pojedinca u školskoj zajednici i van nje (uključujući pripadnike većinskih i manjinskih grupa). Ove zajedničke obaveze i vrednosti treba da budu inkorporirane u svakom aspektu škole i da uključuju promene u kulturi, politici i pedagoškoj praksi. Sistem Intervencija podrške kulturalno responzivnom pozitivnom ponašanju (eng. Culturally Responsive Positive Behavior Intervention Supports – CRPBIS) koji se primenjuje na nivou cele škole definisan je kao sistem koji je orijentisan na uvažavanje kulturalno i jezički različitih učenika i potrebu da se „povezuje“ sa bihejvioralnim i akademskim ciljevima u školi. Sistem predviđa: minimiziranje univerzalnosti u očekivanju adekvatnog ponašanja, stvaranje „kulturalnih naočara“ pri uspostavljanju normi ponašanja, afirmisanje različitosti u školskom okruženju, potenciranje pitanja pravičnosti u obrazovnom kontekstu od strane predstavnika vlasti lokalne zajednice i rukovodstva škole, zastupljenost učeničkih i porodičnih kulturalnih praksi u primeni pozitivnih bihejvioralnih intervencija i uspostavljanju školskih normi, povećanju fonda znanja o različitim kulturama (kako među nastavnicima, tako i kod drugih članova školskog osoblja) i drugo.

U **Modelu celog sistema** škole su u centru analize. Tvrdi se da se pomoci ka inkluziji odnose na razvoj škole, a ne samo na pokušaje da se ranjive grupe učenika integrišu u postojeće okvire. Istovremeno, model skreće pažnju na niz kontekstualnih faktora koji utiču na način na koji škole obavljaju svoj rad. Međutim, isti faktori mogu delovati kao prepreka razvoju. Faktori se odnose na: principe koji usmeravaju prioritete politike u okviru obrazovnog sistema, stavove i akcije drugih u lokalnom kontekstu, uključujući članove šire zajednice u kojoj se škole nalaze i osoblje odgovorno za upravljanje školama. Model ističe da inkluzivnu školsku praksu treba posmatrati na tri ključna nivoa:

- ▶ Unutar škole. Podrazumeva pitanja koja proizilaze iz prakse škole i nastavnika. Uključuje: načine na koje se učenici podučavaju i učestvuju u učenju; načine na koje su organizovane nastavne grupe i različite vrste mogućnosti koje proizilaze iz ove organizacije; vrste društvenih odnosa i podrške koje su karakteristične za školu; načine na koje škola reaguje na različitost u smislu postignuća, pola, etničke pripadnosti i socijalnog porekla; vrstu odnosa koji škola gradi sa porodicom i lokalnom zajednicom.
- ▶ Između škola. Ovo su pitanja koja proizilaze iz karakteristika lokalnih školskih sistema. Oni uključuju: načine na koje različite vrste škola funkcionišu na lokalnom nivou; načine na koje ove škole stiču različite statuse, tako da se pojavljuju hijerarhije u pogledu učinka i preferencija; načine na koje se škole takmiče ili saraduju; procese integracije i segregacije koji okupljaju učenike sličnog porekla u različitim školama; raspodelu obrazovnih mogućnosti po školama; meru u kojoj učenici svake škole mogu pristupiti sličnim mogućnostima.
- ▶ Izvan škola. Ova šira oblast uključuje: širi kontekst politike unutar škole u kojoj

funkcionišu; porodične procese i resurse koji oblikuju način na koji deca uče i razvijaju se; interesovanja i razumevanje profesionalaca koji rade u školama; demografiju, privredu, kulturu i istoriju teritorije u kojima škole rade. Pored toga, uključuje osnovne društvene i ekonomske procese na nacionalnom i, u mnogim aspektima, na globalnom nivou.

Praksa zasnovana na kontaktu. Nekolicina programa koji imaju za cilj uvažavanje različitosti zasnivaju se na podsticanju kontakta i poboljšanju međusobnih odnosa članova grupe. Cilj je da se smanje predrasude većinske kulturalne grupe prema manjinama, da se smanji diskriminacija i slične negativne društvene manifestacije. Programi zasnovani na kontaktu utemeljeni su na pristupu pravičnosti i inkluzije, sa ciljem smanjenja predrasuda i diskriminacije. Dobri odnosi između pojedinaca različite kulturalne pripadnosti (na primer, različitog etničkog porekla) unutar grupe mogu se podsticati i razvijati, na primer, adekvatnim rasporedom sedenja koji će podrazumevati nužnost kontakta pripadnika različitih kulturnih grupa ili formiranjem studijskih grupa. Takođe, stručnjaci mogu da podstaknu kontakt i saradnju među različitim mladima kroz podsticanje „mešovitih“ radnih grupa, kooperativno učenje i mešoviti raspored sedenja. Autori ističu da kontakt sam po sebi nije dovoljan, već da je potrebno pratiti određena pravila:

- ▶ Prvo, treba da se stimuliše kontakt između mladih ljudi koji imaju isti status u situaciji kontakta (na primer, imaju isto pravo da izraze svoje mišljenje, da utiču na grupne odluke itd.).
- ▶ Kontakt treba da bude dovoljno dug i intenzivan da ima potencijal da omogući značajnu vezu između učesnika.
- ▶ Kontakt treba da podrazumeva saradnju na aktivnostima koje imaju za cilj postizanje zajedničkih ciljeva (a ne takmičenje između grupa).
- ▶ Konačno, kontakt treba da bude eksplicitno podržan od strane institucija, na primer škola, društvenih institucija, itd.

Kulturalno responzivno upravljanje učionicom sastoji se od pet elemenata: prepoznavanje sopstvenog pogleda na svet iz perspektive svoje kulturne grupe (kulturalna sočiva) i ličnih predrasuda; poznavanje kulturnog porekla učenika; svest o širem društvenom, ekonomskom i političkom kontekstu; sposobnost i spremnost da se koriste kulturološki prikladne strategije upravljanja; i posvećenost izgradnji brižnih zajednica u učionici.

Prepoznavanje sopstvenog pogleda na svet iz perspektive svoje kulturne grupe i ličnih predrasuda. Koristan korak za sve nastavnike je da istraže i razmisle o tome odakle potiču njihove pretpostavke, stavovi i predrasude i da shvate da ih način na koji gledaju na svet može dovesti do pogrešnog tumačenja ponašanja i nepravednog tretmana kulturalno različitih učenika. Na primer, nastavnici mogu da napišu ličnu „priču o identitetu“, da istraže kako su identiteti društveno konstruisani i kako se uklapaju u multikulturalni/interkulturalni svet.

Poznavanje kulturalnog porekla učenika. Postoje različite aktivnosti koje nastavnici mogu organizovati u cilju spoznaje kulturalnog porekla učenika. Na primer, mogu podeliti učenike u grupe i zadati im da čitaju literaturu koja odgovara kulturnom identitetu učenika u njihovom razredu. Dodano, mogu raditi sa učenicima na pisanju porodične istorije, tokom koje će učenici istraživati svoje kulturalno poreklo i deliti ta saznanja sa razredom. Takođe, nastavnici mogu organizovati kućne posete i konsultovati se sa roditeljima ili članovima zajednice

kako bi stekli uvid u karakteristike kulture učenika. Neki oblasti koje nastavnici mogu da istraže uključuju: porodično poreklo i strukturu; obrazovanje, stilove međuljudskih odnosa, disciplinu, vreme i prostor, religiju, hranu, zdravlje i higijenu, istoriju, tradicije i praznike.

Svest o širem društvenom, ekonomskom i političkom kontekstu. Nastavnici mogu razgovarati sa učenicima o tome kako vide strukture i politike društva i da li smatraju da su fer prema svima. Mogu da kreiraju tzv. učionicu kritičke/socijalne pravde zasnovanu na životnom iskustvu učenika, koja uključuje dijalog, ispitivanje/postavljanje problema, kritikovanje pristrasnosti i predrasuda i podsticanje aktivizma za socijalnu pravdu. Na primer, nastavnici mogu uključiti učenike u diskusiju o pravilima škole ili učionice.

Sposobnost i spremnost da se koriste kulturalno prikladne strategije upravljanja. Ovaj korak podrazumeva stvaranje fizičkog okruženja koje prikazuje različite kulturne grupe.

Neki od alata i strategija u okviru Kulturalno responzivnog upravljanja učionicom uključuju

- ▶ Mape sveta na kojima su istaknute zemlje porekla učenika.
- ▶ Znakovi ili baneri na kojima se izražava dobrodošlica na različitim jezicima učenicima, u skladu sa njihovim poreklom.
- ▶ Plakati koji prikazuju ljude iz različitih kulturnih grupa (iako se mora voditi računa da se izbegnu stereotipne predstave).
- ▶ Fotografije koje predstavljaju specifičnosti različitih kultura mogu se koristiti za pravljenje slagalice, uz isticanje ideje da se sve one spajaju i čine celinu.
- ▶ Prezentacija knjiga koje promovišu teme različitosti, tolerancije i zajedništva. Stolovi raspoređeni u grupe omogućavaju učenicima da rade zajedno na aktivnostima, dele materijale, vode diskusije u malim grupama i pomažu jedni drugima oko zadataka.
- ▶ „Kutija ljubaznosti“ u koju učenici mogu da ubace kratke beleške o primerima poštovanja različitosti ili izražavanju ljubaznosti prema drugima koje čine ili su iskusili, uz praktikovanje povremenog čitanja primera i/ili priče.

Komunikacija i saradnja sa porodicama je važan, ali izazovan deo upravljanja učionicom. Kada nastavnici i porodice dolaze iz različitih kulturalnih sredina, izazovi su još veći. Nastavnici treba da imaju na umu sledeće:

- ▶ Neke porodice ne prepoznaju sopstveno direktno učešće u školovanju kao deo svoje odgovornosti, iako su posvećene obrazovanju svoje dece.
- ▶ Nastavnici i roditelji mogu imati različita očekivanja o tome šta je prikladno ponašanje u školi. Pretpostavite da svi roditelji brinu o svojoj deci i da imaju šta da ponude. Podstaknite porodice da se angažuju kako bi pomogli nastavnicima.
- ▶ Budite osetljivi na kulturološke razlike u stilovima komunikacije sa roditeljima i učenicima.

Praksa uvažavanja različitosti – važni elementi programa

Priprema za proces unapređenja prakse uvažavanja različitosti

Prilikom planiranja procesa unapređivanja prakse poštovanja različitosti u organizaciji/instituciji, najpre je potrebno formirati istraživačke grupe, koje će se baviti procenom stavova mladih o tome koliko se osećaju prihvaćenim u organizaciji/instituciji, a zatim i ispitivanjem koje su to prakse ili karakteristike koje doprinose osećaju prihvaćenosti i uključenosti. Ovo bi trebalo da bude praćeno diskusijom o različitosti (analiza kulturalne različitosti u organizaciji/instituciji), planiranjem edukativnih ili drugih intervencija u skladu sa kulturalnom strukturom organizacije/institucije i identifikovanjem implikacija za buduću praksu (koristeći reflektivnu praksu). Uvek možete koristiti neke istraživačke instrumente koji će vam pomoći da procenite svoju polaznu tačku i prioritete. Jedan takav instrument je kreiran u okviru ovog projekta i dostupan je besplatno – **Ček lista „Revolucija različitosti“**.

Organizaciona kultura: od kulture prilagođavanja do kulture prosperiteta

Promena kulture znači menjanje ukorenjenih normi koje postoje u organizacijama. Teško je privući i zadržati ljude onda kada ne osećaju da su dobrodošli i uključeni ili kada uoče da im se prilike nepravedno uskraćuju. U nastavku su neki važni aspekti organizacione kulture bez kojih nije moguće unapređenje prakse različitosti.

- 1 Liderstvo.** Najveći naponi za podsticanje uvažavanja različitosti u biznis sektoru uloženi su u liderstvo i upravljanje. Na osnovu istraživanja na uzorku stručnjaka za inicijativu za uvažavanje različitosti, pronađeno je da je najznačajnija odrednica posvećenosti višeg menadžmenta bila **inicijativa za liderstvo i upravljanje različitostima**, koju su identifikovali svi učesnici studije. Svi učesnici studije su naveli da viši menadžment igra ključnu ulogu u uspostavljanju prakse uvažavanja različitosti osoblja u njihovim korporacijama (isticanje značaja različitosti u celoj organizaciji kroz izjave o politici, memorandum, pisma, govore, biltene, novine i izveštaje). Učesnici studije su naveli da najbolji način da se održi stalna posvećenost inicijativama za uvažavanje različitosti podrazumeva da se one efikasno povežu sa poslovnim ciljevima organizacije.
- 2 Nediskriminatorne prakse**
Meritokratsko donošenje odluka
Predviđa da se donošenje odluka zasniva na kvalifikacijama i sposobnostima, a ne na demografskim karakteristikama zaposlenih. Primeri uključuju korišćenje testova ili drugih objektivnih alata za procenu pri zapošljavanju,

korišćenje procena učinka za određivanje plata i unapređenja i zahtevi koje ne prikazuju imena i demografske informacije.

Obuka o različitosti

Podrazumeva obučavanje zaposlenih o pristrasnostima/pretpostavkama, predrasudama i preprekama sa kojima se suočavaju različiti pojedinci i obezbeđivanje strategija za sprečavanje predrasuda koje dovode do diskriminacije. Obuka o različitosti je često fokusirana na sprečavanje diskriminacije i stoga je najbolje da se kategoriše kao nediskriminatorna praksa. Sa druge strane, obuku menadžera o tome kako da obezbede dodatne resurse (strategije) bolje je kategorisati kao praksu obezbeđivanja resursa.

3

Praksa odgovornosti

Planovi o uvažavanju različitosti

Podrazumevaju postavljanje ciljeva vezanih za uvažavanje različitosti (npr. povećanje zastupljenosti zaposlenih iz različitih kulturnih grupa, smanjenje jaza u karijernom razvoju, poboljšanje rezultata inkluzije zasnovanih na anketama) i praćenje napretka ka tim ciljevima. Primeri uključuju postavljanje aspiracionih brojeva (npr. za planiranu zastupljenost zaposlenih iz različitih kulturnih grupa) za koje se organizacija nada da će ispuniti ili uspostavljanje kvota koje se striktno primenjuju.

Evaluacije učinka uvažavanja različitosti

Odnosi se na procenu učinka menadžera na putu napredovanja organizacije da ostvari ciljeve vezane za uvažavanje različitosti.

Uloge u uvažavanju različitosti

Pod ovim se podrazumeva imenovanje osobe ili osoba unutar organizacije koje su odgovorne za nadgledanje i praćenje napora organizacije na planu uvažavanja različitosti, bilo privremeno ili trajno.

Sistemi podnošenja žalbi

Uključuje uspostavljanje sistema u kome svako može da prijavi slučajeve diskriminacije ili druge događaje koji mogu kočiti progres ka ispunjavanju ciljeva vezanih za uvažavanje različitosti.

Organizaciona klima: od „prvo posao” do osećanja vrednosti

Poslednja poželjna stvar pri sprovođenju inicijativa za uvažavanje različitosti je da one reprodukuju nejednakosti. Prisustvo inicijativa za organizacionu različitost može dovesti do pretpostavke o pravičnosti za nedovoljno zastupljene grupe, te s druge strane može otežavati identifikovanje diskriminacije. Nenamerne posledice mogu se odraziti na komunikaciju o pravičnosti, inkluziji (delovati uključeno, ali osećati se isključeno) i upitnoj kompetentnosti. Inicijative povećavaju verovatnoću da grupe u tradicionalno povoljnijem položaju sebe doživljavaju kao žrtve diskriminacije. One dodatno mogu da impliciraju da je nedovoljno zastupljenim grupama (pripadnicima različitih kulturnih grupa) potrebna pomoć da bi uspele i da su stoga manje kompetentne od svojih kolega koji pripadaju dominantnoj kulturnoj grupi. Autori iz različitih oblasti sugerišu da organizacija mora pronaći način za balansiranje homogenosti i različitosti. Organizacije moraju da budu

responzivne na okruženje. Različitost zaposlenih, pravičnost i uznemiravanje su pitanja koja svaka zdrava organizacija mora uzeti u obzir. Zaposleni moraju da se osećaju cenjeno. Politike, prakse i procedure moraju biti konzistentne, a veza sa okruženjem je veoma važna (jako je važno osnaživanje kompetencija zaposlenih). Zdrave organizacije imaju klimu uvažavanja različitosti, klimu pravičnosti i klimu stalnog učenja. Istraživači i praktičari treba da primete potencijalne neželjene posledice inicijativa za različitost i da istaknu značaj odgovornosti i socijalno-psihološkog znanja pri osmišljavanju politika koje imaju za cilj stvaranje inkluzivnih, raznovrsnih i pravednih radnih mesta. Pojedini autori razvili su tipologiju neželjenih posledica inicijativa za različitost (Tabela 1). Četiri neželjene posledice su definisane i diferencirane ukrštanjem dve dimenzije: smer efekta (tj. poželjan naspram nepoželjnog) i ishoda na koji utiče (tj., željeni naspram neželjenog). Kao ilustracija može poslužiti rigorozna evaluacija programa obuke o različitosti koji se fokusirao na toleranciju i nije povećao lični komfor učesnika sa članovima drugih kulturnih grupa. Šta ekspert kaže o inicijativama za različitost na radnom mestu? Na osnovu detaljnih, otvorenih intervjua identifikovane su barijere koje su kočile zapošljavanje, razvoj, zadržavanje i unapređenje pripadnika različitih kulturnih grupa na radnom mestu. Ukazano je da su primarni razlozi poboljšanje produktivnosti i očuvanje konkurentnosti, formiranje boljih radnih odnosa među zaposlenima, povećanje društvene odgovornosti i rešavanje pravnih problema.

Table 1. Tipologija neželjenih posledica inicijativa za različitost

	Utiče na željeni ishod	Utiče na neželjeni ishod
Smer efekta je nepoželjan	“Backfire” Inicijativa za različitost utiče na planirani ishod (tj. napredak ka ostvarenju cilja vezanog za različitost), ali to čini u neželjenom umesto u planiranom poželjnom pravcu.	“Negative spillover” Inicijativa za različitost utiče na ishod koji nije planiran (tj., bilo koji ishod osim napretka ka cilju vezanog za različitost) u neželjenom pravcu.
Smer efekta je poželjan	False progress Inicijativa za različitost utiče na metriku koja se koristi za procenu planiranog ishoda (tj. napredovanje ka cilju vezanom za različitost) u željenom poželjnom pravcu, bez stvaranja istinske promene.	Positive spillover Inicijativa za različitost utiče na ishod koji nije planirani (tj., bilo koji ishod osim napretka ka cilju vezanom za različitost) u poželjnom pravcu.

*Leslie (2019, p. 544)

Uveden je pojam tzv. benevolentne (dobronamerne) diskriminacije kao suptilnog i strukturalnog oblika diskriminacije koji je teško uočljiv za one koji je vrše, jer uokviruje njihovo delovanje kao pozitivno, solidarno sa (inferiornim) drugim kome

se pomaže u okviru podrazumevanog hijerarhijskog poretka. Glavne tri dimenzije dobronamerne diskriminacije su: (1) dobronamerni napor da se diskriminacija reši unutar (2) društvenog odnosa koji druge automatski kategoriše kao inferiorne i kojima je potrebna pomoć, što se odobrava uz (3) očekivanje da će se oni smestiti u postojeći hijerarhijski poredak. Koncept dobronamerne diskriminacije dokazan je na detaljnoj kvalitativnoj studiji slučaja jedne švedske organizacije za koju se veruje da predstavlja primer drugima u angažovanju u inicijativama za upravljanje različitosti. Autori tvrde da profesionalci za ljudske resurse svoje postupke predstavljaju kao dobronamerne, te da ne opažaju na koji način učestvuju u organizacionoj diskriminaciji, nudeći kolonijalni narativ.

Podsticanje pozitivnog kontakta umesto dobronamerne diskriminacije

U socijalno-psihološkoj literaturi, jedna od najutemeljenijih strategija za smanjenje predrasuda i negovanje pozitivnih međugrupnih odnosa ne uključuje obuku i diskusiju o predrasudama. Umesto toga, organizacije bi mogle da podstiču aktivnosti u kojima različiti zaposleni mogu da rade zajedno na projektima u kontekstu jednakog statusa (iste moći), gde se mogu razviti kooperativnost, kao i prijateljstva. Anketa Harvard Business Review Analytic Services-a okрила je brojne prakse za unapređenje uvažavanja različitosti, pravičnosti i inkluzije. Na primer, to može biti:

- 1) Omogućavanje telefonske linije za prijavljivanje incidenata DEI. Lideri moraju da obezbede mehanizme za zaposlene da prijave DEI incidente bez straha od kazne.
- 2) Obezbeđivanje telefonske linije za savete i podučavanje. Ovakva vrsta linija pruža ranu intervenciju i podršku u situacijama koje nisu krizne. Na ovaj način rukovodioci kompanije mogu da uoče probleme koji možda zahtevaju dodatnu pažnju.
- 3) Maksimalno korišćenje resursnih grupa za zaposlene (ERG) ili mreže. Ove grupe su veoma moćne i daju glas zaposlenima i pomažu liderima da razumeju izazove sa kojima se zaposleni suočavaju. Najuspešnije grupe imaju izvršne sponzore koji učestvuju na sastancima, pomažu sa resursima i zagovaraju u ime zaposlenih.
- 4) Menjanje načina regrutacije. DEI lideri se ne ograničavaju na uobičajene izvore informacije, poput LinkedIn-a, koji ne nude naročitu „različitost“.
- 5) Zapošljavanje kulturalno različitih članova komisije za zapošljavanje.
- 6) Pružanje pravovremene informacije o predrasudama. Pored obuke o osveščivanju predrasuda, treba konstantno raditi na podsećanju o važnosti osveščivanja predrasuda. Na primer, pre intervjua sa kandidatima za zaposlenje poslati podsetnik menadžerima za zapošljavanje.
- 7) Podsticanje napredovanja i obezbeđivanje jasnih puteva razvoja.
- 8) Ponuda DEI inkluzivnih programa mentorstva i sponzorstva. Lideri se, na primer, ohrabruju da mentorišu nekoga ko nije sličan njima. Mentorstvo pomaže pri upoznavanju menadžera za zapošljavanje, usvajanju znanja kako da se napreduje na drugu poziciju, podučavanju i povezivanju sa ljudima koji su možda na putu njihove karijere.
- 9) Formiranje DEI Upravnog odbora.
- 10) Razmena prakse sa kolegama iz DEI odeljenja.

Kompetencije za uvažavanje različitosti: od promene stava do promene ponašanja

Kao što se može primetiti, najbolje prakse u literaturi o obuci o uvažavanju različitosti su veoma složene. Prilikom testiranja efektivnosti obuka o uvažavanju različitosti, stručnjaci i naučnici često koriste indikatore za efektivnost koji se razlikuju od ishoda koji direktno proizilaze iz inicijalno postavljenih ciljeva obuka.

Preporuke za obuku o uvažavanju različitosti u **organizacionom setingu** su:

- ▶ Umesto da fokus bude na tome da li je obuka dobrovoljna ili obavezna, razmislite o preciznom targetiranju određenih pojedinaca unutar organizacije.
- ▶ Definišite ciljeve na realističan i ostvarljiv način, a indikatore uspešnosti definišite na nivou merljivih i dostupnih informacija.
- ▶ Pratite zapošljavanje, zadržavanje i osećaj pripadnosti zaposlenih iz kulturalno različitih grupa (npr. istorijski marginalizovanih grupa kroz istoriju).
- ▶ Uključite obuku u šire i obuhvatnije inicijative za različitost uz podršku višeg menadžmenta.

Obuka o uvažavanju različitosti u **oblasti pružanja usluga** ima za cilj upoznavanje pružalaca usluga sa kulturološki zasnovanim verovanjima, kako bi se poboljšao kvalitet odnosa prema istorijski marginalizovanim klijentima i kako bi se eliminisale postojeće nejednakosti u ishodima tretmana. Polaznici se uključuju u igranje uloga, participativno učenje i/ili praktikume u zajednici. Obuka naglašava i znanja i veštine relevantne za kulturalno kompetentne službe. Većina studija je otkrila da je obuka o uvažavanju različitosti u oblasti pružanja usluga povezana sa povećanjem kulturalne kompetencije. Postoje kontradiktorni i ograničeni dokazi o tome da li je kulturalna kompetencija pružaoca usluga povezana sa boljom brigom i uslugama za pripadnike istorijski marginalizovanih grupa.

Preporuke za obuku o uvažavanju različitosti u **oblasti pružanja usluga** su:

- ▶ Procenite ishode (i na nivou klijenta i na nivou sistema), kao što su zadovoljstvo klijenata, kvalitet tretmana, pridržavanje preporuka, disparitet u ishodima i razlike u morbiditetu i mortalitetu.
- ▶ Sagledajte odnos između kulturalne kompetencije koju je prijavio pružalac usluga i ishoda klijenata iz istorijski marginalizovanih grupa.
- ▶ Integrišite obuku o kulturalnim kompetencijama sa obukom o tome kako se zaštititi od uticaja stereotipa.

Da bi ljudi koji rade sa mladima u sektoru omladinskog rada, obrazovanja i socijalnog rada zaista radili na poštovanju različitosti, neophodno je da imaju razvijenu svest o sopstvenoj kulturi, ličnim predrasudama i vrednostima. To je preduslov za razumevanje drugih i njihovih kulturalnih karakteristika. Sledeće smernice omogućavaju zaposlenima u sva tri sektora da postanu svesni sopstvene percepcije drugih kultura, da bolje razumeju svoju kulturnu poziciju i da prihvate kulturalne karakteristike i različitosti mladih sa kojima rade, kao i da na njima adekvatno reaguju:

- ▶ Omladinski radnici/nastavnici/socijalni radnici najpre treba da razumeju sebe i karakteristike svoje kulture kako bi eliminisali „skrivena“ predrasude

koje imaju prema pripadnicima drugih kulturnih grupa. U tome im pomaže praktikovanje refleksivnog mišljenja i pisanja, kao i istraživanje uticaja lične i porodične istorije na doživljavanje sebe i svoje kulture i priznavanje pripadnosti određenoj kulturnoj grupi koja ima specifične prednosti i mane. Nakon toga, omladinski radnici/nastavnici/socijalni radnici treba da se posvete razmišljanju o sopstvenoj percepciji kulturalne različitosti i reakcijama pri susretu sa različitostima, da ih budu svesni i da rade na njihovom razumevanju i unapređenju.

▶ Nakon razumevanja sebe i sopstvene kulturne grupe, omladinski radnici/nastavnici/socijalni radnici treba da razumeju pripadnike drugih kulturnih grupa. U tom smislu, omladinski radnici/nastavnici/socijalni radnici treba da steknu znanja o načinu života i iskustvima pojedinaca koji pripadaju drugim kulturnim grupama. Ovakvim pristupom omladinski radnici/nastavnici/socijalni radnici stižu uvid u razumevanje vrednosti pripadnika drugih kulturnih grupa, kao i uvid u razlike između sopstvenih vrednosti i vrednosti drugih kulturnih grupa.

Omladinski radnici/nastavnici/socijalni radnici treba da podstiču mlade da svoja životna iskustva i kulturni identitet podele sa drugima, kako bi izgradili odnose i poverenje.

Veoma je važno da omladinski radnici/nastavnici/socijalni radnici procene kakve stavove mladi imaju prema drugim kulturnim grupama. Takve procene se mogu vršiti korišćenjem različitih testova, sociograma, kvizova, upitnika, intervjua, diskusionih grupa itd. Potrebno je redovno pružati mladima tačne i precizne informacije o drugim kulturama kako bi se popunile praznine u znanju i korigovale postojeće distorzije.

Upoznavanje mladih sa drugim kulturama može se obaviti na različite načine, a neki od njih su:

1. Aktivnosti bazirane na kontaktu

Podsticanje interkulturalnih prijateljstava – Intervencija pomoću zamišljenog kontakta koju su razvili Stathi, Cameron, Hartley & Bradford (2014) zahtevala je od dece uzrasta od sedam do devet godina da naprave tri priče koristeći slike u kojima su morali da zamisle pozitivnu interakciju u više konteksta sa vršnjakom istog uzrasta koji pripada drugoj kulturnoj grupi. Utvrđeno je da je imaginarni kontakt uspešan u poboljšanju stavova prema pripadnicima drugih kulturnih grupa i među mladima od 16-17 godina.

Školovanje u inostranstvu – Školovanje u inostranstvu pruža mogućnost mladima da se u potpunosti upoznaju sa načinom života pripadnika drugih kulturnih grupa, da postanu svesni kulturoloških razlika koje su prisutne, kao i da prihvate i razviju pozitivan odnos prema članovima drugih kulturnih grupa i prema kulturalnim razlikama, uopšte.

Organizovanje interkulturalnog kontakta učenika i/ili studenata na Internetu

– Na primer, onlajn video konferencije i društveni mediji mogu da se koriste za kolaborativne projekte između učenika i/ili studenata u različitim zemljama, u kojima se učenici i/ili studenti predstavljaju, intervjuišu jedni druge, raspravljaju o pitanjima i izvršavaju zadatke koje su osmislili njihovi nastavnici. Ako komunikacija postane teška ili se prekine, postoji prilika za razgovor sa nastavnikom o tome šta je pošlo po zlu, koje su neželjene poruke mogle da naškode komunikaciji i kako se buduća komunikacija može voditi na interkulturalno osetljiviji način. Kolaborativni e-projekti ne moraju nužno uključiti učenike i/ili studente iz različitih zemalja. Oni mogu uključiti studente koji žive u različitim regionima iste zemlje. Na primer, McKenna, Ipgrave & Jackson (2008) pokrenuli su projekat u kome su deca osnovnoškolskog uzrasta koja žive u velikom multi/interkulturalnom gradu u Engleskoj koristila e-poštu za komunikaciju sa decom istog uzrasta koja žive u monokulturalnom ruralnom području.

Uspostavljanje veze između institucije/organizacije i zajednice i razvoj partnerstava – Na primer, pojedinci različitih kulturnih grupa mogu biti pozvani u školu da rade ili razgovaraju sa učenicima u učionici; učenici takođe mogu da intervjuišu posetioce koristeći unapred pripremljena pitanja. Pored toga, učenici mogu da posećuju društvene organizacije u lokalnoj zajednici, a takođe mogu da intervjuišu članove zajednice u svom okruženju. Konačno, od učenika se može zahtevati da daju zapažanja i kritički razmisle o sopstvenim reakcijama na susret sa ljudima koji su drugačije kulturalne pripadnosti od njih samih.

2. Aktivnosti zasnovane na pedagoškim pristupima

Podsticanje kritičke refleksije učenika o sopstvenoj kulturnoj grupi i interkulturalnim iskustvima – Utvrđeno je da kada deca i mladi od 11 do 18 godina aktivno istražuju sopstvene kulturne identitete i nasleđe, to doprinosi razvoju njihove kulturne kompetencije i unapređenju kvaliteta kontakta sa pripadnicima drugih kulturnih grupa. Dva obrazovna alata posebno razvijena da podrže i podstaknu kritičke refleksije mladih o njihovim interkulturalnim susretima i njihovim sopstvenim kulturnim identitetima su Autobiografija interkulturalnih susreta i Autobiografija interkulturalnih susreta kroz vizuelne medije. Ovi alati pružaju mladima strukturirane skupove pitanja dizajnirane da progresivno kanališu i produbljuju njihovo razmišljanje o interkulturalnim susretima, njihovim reakcijama na te susrete i o njihovoj sopstvenoj kulturnoj poziciji. Autobiografija interkulturalnih susreta podstiče kritičko razmišljanje o susretima licem-u-lice koji podrazumevaju komunikaciju sa članovima drugih kulturnih grupa, dok Autobiografija interkulturalnih susreta kroz vizuelne medije podstiče na razmišljanje o slikama drugih kulturnih grupa u vizuelnim medijima kao što su televizija, bioskop, novine i časopisi.

Primena pedagoških pristupa kao što su kooperativno učenje i projektno učenje – Alternativni oblik kooperativnog učenja je učionica „slagalice“. Ova aktivnost podrazumeva podelu razreda u grupe od po dpet ili šest učenika (ili mladih van školskog konteksta, ukoliko se intervencija primenjuje u nekom drugom setingu). Svakom članu grupe se dodeljuju neke jedinstvene informacije za učenje koje kasnije moraju da se podele sa ostalim članovima te grupe kako bi grupa postigla svoj zajednički cilj. Karakteristike ovog pristupa su:

- ▶ Svi individualni zadaci učenika u grupi su međusobno povezani na takav način da svaki učenik dobije neke, ali ne sve delove ukupnog grupnog zadatka.
- ▶ Svaki učenik mora sam da savlada svoj zadatak, a zatim da podučava ostale članove grupe – tako svaki pojedinac preuzima ulogu eksperta i vežba svoje komunikacijske veštine.
- ▶ Svaki učenik mora da sasluša sve učenike iz svoje grupe, postavi odgovarajuća pitanja i savlada sav materijal – dakle, zadatak zahteva i individualni i timski rad.
- ▶ Opšti zadatak grupe je da se objedine svi pojedinačni doprinosi kako bi se konstruisala potpuna slika – zadatak, dakle, kulminira rešavanjem problema cele grupe.

Priroda aktivnosti slagalice znači da je svaki član grupe podjednako važan. Pošto učenici moraju da se oslone jedni na druge da bi uspešno rešili zadatak, njihova saradnja postaje bolja, dok je takmičarsko ponašanje svedeno na minimum – grupa može uspeti samo ako svaki učenik uspe. Utvrđeno je da aktivnosti slagalice dovode do veće empatije i pozitivnijih stavova učenika prema vršnjacima i smanjuju nivo predrasuda kada su grupe sastavljene od učenika koji potiču iz različitih kulturnih sredina.

Aktivnosti koje naglašavaju više perspektiva – Imaju oblik verbalnog opisa ili vizuelnog zapisa događaja ili fenomena koji se zatim dopunjava ili poredi sa drugim opisima ili snimcima istog događaja ili fenomena koje pružaju druge osobe koje ga vide iz različitih perspektiva. Takve aktivnosti mogu pomoći da se kod učenika razviju veštine razumevanja tuđe perspektive, tolerancije različitosti, otvorenosti i veštine slušanja i posmatranja.

Igranje uloga i simulacije – Pomažu mladima da iz prve ruke iskuse kako je to biti drugačiji, biti kritikovan, marginalizovan ili isključen. Mogu omogućiti mladima da shvate da, iako ljudi mogu ispoljiti površne razlike u izgledu ili u verovanjima i vrednostima, oni ipak imaju dostojanstvo i zaslužuju poštovanje.

Analiziranje tekstova, filmova i predstava – U zavisnosti od izbora teksta, filma ili predstava ova aktivnost može uključivati i traženje od učenika da objasne svoje mišljenje ili da zauzmu perspektivu likova koji su prikazani. Ovakav tip aktivnosti se može koristiti za izgradnju znanja i razumevanja pojedinaca iz različitih kulturnih sredina, za podsticanje kritičke refleksije o kulturnim pitanjima i za jačanje otvorenosti, empatije, poštovanja, veština kritičkog mišljenja i vrednovanja ljudskog dostojanstva, ljudskih prava i kulturalne različitosti. Pažljivim odabirom i deljenjem multikulturalnog materijala za čitanje (npr. narodne priče, mitovi, legende), mladima se pomaže da nauče da se identifikuju sa ljudima koji su tvorci i/ili akteri priča, kao i da se upoznaju sa njihovim vrednostima i verovanjima.

Etnografski zadaci – Ovi zadaci podstiču učenike da posmatraju ili razgovaraju sa ljudima izvan učionice i da donose svoja zapažanja ili beleške nazad u učionicu koje onda mogu da uporede, analiziraju i promišljaju o njima. Refleksija im može pomoći da kritički razmisle o onome što su приметили ili čuli i o tome kako su sami reagovali u okviru etnografske situacije. Ako aktivnost uključuje intervjuisanje ljudi, učenici takođe mogu razviti svoje veštine aktivnog slušanja, veštine zauzimanja perspektive, toleranciju i poštovanje.

3. Aktivnosti bazirane na organizacionoj/institucionalnoj politici

Implementacija kulturalnog inkluzivnog nastavnog plana i programa – Kulturalno inkluzivni nastavni planovi i programi uključuju prikazivanje istorije, kulturnih praksi, verovanja i doprinosa manjinskih kulturnih grupa, kao i onih iz većinske nacionalne grupe, i mogu pružiti mnogo tačniji prikaz različitosti koja je često prisutna u okviru učionice.

Usvajanje sveobuhvatnog pristupa vrednovanju različitosti i ljudskih prava – Može se preduzeti širok spektar akcija da bi se primenio sveobuhvatni školski pristup vrednovanju različitosti. Pored korišćenja kulturalno-inkluzivnog nastavnog plana i programa, akcije mogu uključivati održavanje inkluzivnih proslava, kulturnih i verskih festivala, poštovanje tradicije i svih praznika, obezbeđivanje zadovoljenja svih kulturnih ili verskih potreba mladih i formiranje osoblja različitog kulturnog porekla.

Primer istraživanja i upoznavanja sa kulturalnom različitostću

Podelite mlade u male grupe i neka svaka grupa izabere kulturnu grupu koju će istraživati/proučavati (kulturne grupe moraju biti različite od onih kojima pripadaju članovi grupe i ne smeju se ponavljati). Sledeća pitanja mogu poslužiti kao smernice:

1. Odakle potiče rasna, verska ili etnička grupa koju proučavate?
2. Zašto su napustili zavičaj?
3. Gde su se prvobitno nastanili?
4. Kakvim su se poslom bavili kada su se preselili iz svog zavičaja?
5. Koji im je bio maternji jezik?
6. Koja je bila njihova dominantna religija?
7. Šta je popularni mit ili legenda iz njihove kulture?

Implementacija kulturalno responzivnog podučavanja. Kulturalno responzivno podučavanje je podučavanje koje pomaže učenicima ili drugim mladim ljudima da cene i poštuju kulturalnu različitost. Nastavnici bi mogli da koriste slike i materijale u svojim učionicama kako bi prikazali različite kulture i rodne uloge. Podrazumeva obezbeđivanje udžbenika i drugih nastavnih materijala koji odražavaju multikulturalnost, bez stereotipa i kulturnih generalizacija (jednaka zastupljenost svih kultura u udžbenicima i drugim nastavnim materijalima). Drugo, nastavnici treba da očekuju isto od svih učenika, bez obzira na njihovo kulturno poreklo. Iako prosvetni radnici treba da prepoznaju lošiju poziciju manjina, oni moraju podsticati učenike iz manjinskih grupa da se ističu u svim oblastima nastavnog plana i programa. Treće, nastavnici treba da ispituju nastavne materijale u potrazi za dokazima o stereotipima. Konkretno, da li materijali prikazuju bilo koju kulturnu grupu na realističan, nestereotipičan način? Da li materijali tačno odražavaju holistički pogled na prošlost u smislu doprinosa ljudi različitog kulturnog porekla? Heterogena odeljenja i kooperativne aktivnosti učenja su, takođe, veoma važne.

Primeri aktivnosti kulturalno responzivnog podučavanja usmerenih na međusobno upoznavanje učenika:

- ▶ Autoportret. Zamolite učenike da naprave autoportret ili sliku koja odražava

šta za njih znači dom. Koristite ove slike da podržite učenike da se međusobno upoznaju. Pozovite učenike da pronađu zajedničke karakteristike i razgovaraju o njima pred razredom.

► Zagonetke. Uključite učenike u aktivnost Kulture i zagonetke. Rešavanjem zagonetki učenici će razumeti po čemu se razlikuju od drugih i kako te razlike jačaju našu zajednicu.

► Sve o meni. Napravite kartice na kojima su ispisane različite karakteristike (npr. imam dva brata i jednu sestru, živeo sam u inostranstvu, mogu da pravim kolač od sira, itd.). Zamolite učenike da pronađu jednog vršnjaka u učionici koji ispunjava jednu od karakteristika, tako da svaka karakteristika bude dodeljena jednom od učenika. Ova aktivnost će pomoći učenicima da bolje upoznaju svoje vršnjake.

Primeri različitih aktivnosti baziranih na **kulturalno responzivnom podučavanju**:

1. Proverite politiku lokalne zajednice i škole, procedure, praksu, vodiče za nastavne planove i programe, planove časova i nastavne materijale kako biste bili sigurni da ne diskriminišu određenu rasu, pol, religiju, kulturu i/ili osobe sa invaliditetom.

2. Budite sigurni da zadaci koje zadajete učenicima nisu uvredljivi ili frustrirajući za učenike iz manjinskih grupa. Na primer, zamoliti učenike da pričaju ili pišu o svojim božićnim iskustvima nije prikladno za studente koji nisu hrišćani. Neka učenici razgovaraju o svojim sličnim praznicima.

3. Zajedno sa učenicima uradite „popis“ kultura u odeljenju ili školi da biste saznali koje su kulture zastupljene (neka učenici budu etnografi).

4. Formirajte multikulturalni klub.

5. Odaberite temu za povezivanje različitih multikulturalnih aktivnosti; organizujte školske programe sa likovnim, muzičkim i dramskim predstavama; pripremite multikulturalni sajam ili festival koji uključuje muziku, umetnost, ples, odeću itd.

6. Organizujte festival hrane koja je karakteristična za različite kulture.

7. Ukasite učionice, hodnike i biblioteku muralima, oglasnim tablama, posterima, artefaktima i drugim materijalima koji reflektuju različite kulture učenika. Poster i druge informacije dostupni su u državnim turističkim biroima i agencijama, privatnim turističkim agencijama, konzulatima, Ujedinjenim nacijama i etničkim i kulturnim organizacijama.

8. Napravite stalnu oglasnu tablu za multikulturalne vesti i prikaze.

9. Neka učenici pišu stranim konzulatima, turističkim biroima, manjinskim organizacijama i drugima u potrazi za informacijama i ukrasnim materijalima.

10. Dopunite udžbenike autentičnim materijalima o različitim kulturama iz novina, časopisa i drugih medija.

11. Koristite resurse zajednice. Neka predstavnici različitih kultura razgovaraju sa učenicima; glumci prikazuju likove ili događaje vezane za različite kulturne grupe; neka nastupaju muzičari i plesne grupe koje su karakteristične za različite kulture, kao što su salsa bendovi ili gajdaši.

12. Organizujte govornička, debatna, esejska, likovna ili druga takmičenja sa fokusom na multikulturalnost i interkulturalnost.

Razvoj multikulturalnog nastavnog plana i programa. Postoji nekoliko smernica za razvoj multikulturalnog nastavnog plana i programa:

1. Reformišite nastavni plan i program tako da predstavlja različite perspektive, iskustva i doprinose. Uzmite u obzir socioekonomski status učenika, religiju, pol, seksualnu orijentaciju, kulturu i jezik i, kad god je to moguće, koristite ove razlike (ili barem pokažite poštovanje) prilikom kreiranja nastavnog plana i programa.
2. Uključite materijale i vizuelne elemente koji ne sadrže stereotipe o rasi, polu i invaliditetu i koji prikazuju pripadnike svih kulturnih grupa na pozitivan način.
3. Koristite interdisciplinarni pristup, tako da se teme obrađuju na više različitih nastavnih predmeta (časova). Povežite temu sa što više drugih tema u nastavnom planu i programu.
4. Iskoristite na najbolji način resurse zajednice, kulturne grupe za podršku i socijalne usluge.

Kako sa učenicima obraditi teme o nepravdom postupanju prema osobama različitog kulturalnog porekla? – Primeri konkretnih aktivnosti

1. Neka učenici definišu pojmove rasizma, socijalne pravde, diskriminacije i nepravde i navedu primere za svaku od pojava sa pojedincima različitog kulturalnog porekla.
2. Neka učenici identifikuju tri knjige ili pesme koje opisuju nepravdom postupanje prema grupama iz različitih kulturnih sredina.
3. Neka učenici identifikuju tri primera savremenog rasizma, diskriminacije ili nepravde i navedu moguća rešenja za svaki od njih.
4. Neka mladi pripreme kratke priče, pesme, skečeve i predstave o nepravdom postupanju prema pripadnicima različitih kulturnih grupa.
5. Zamolite mlade da napišu i pripreme govor u ime neke grupe npr. u ime Indijanaca u vezi sa oduzimanjem zemlje (izaberite primere u skladu sa istorijskim i kulturnim kontekstom zemlje).
6. Pomozite mladima da napišu pismo uredniku novina u kojem predlažu rešenje za nepravdu koju danas trpe ljudi iz različitih kulturnih grupa.
7. Zamolite mlade ljude da prikupe informacije o imigracijama tokom jedne decenije ili nekog drugog vremenskog okvira.
8. Razgovarajte sa mladima o otporu lokalnog stanovništva prema migrantima ili pripadnicima etničkih manjina.
9. Zamolite mlade da napišu svoj stav za ili protiv otpora ili nepravdom tretmana migranata ili pripadnika etničkih manjina.
10. Zamolite mlade da naprave grafikon koji prikazuje nepravde i nudi moguća rešenja.
11. Napravite kalendar koji ističe važne datume ili događaje za različite kulturne grupe.

Ove aktivnosti se mogu raditi pojedinačno, u grupama ili u parovima ili trijadama na osnovu interesovanja.

Rad na upoznavanju drugih kultura takođe može uključivati obradu sledećih tema:

- ▶ Društveni doprinos ljudi iz različitih kulturnih grupa (ili specifičnih kulturnih grupa).
- ▶ Kulturne tradicije: porodica i društvo u različitim kulturnim grupama (ili u

određenoj kulturnoj grupi).

- ▶ Knjige, pesme i kratke priče (muzičke ili umetničke uopšte) pisaca iz različitih kulturnih grupa.
- ▶ Poznati aktivisti iz različitih kulturnih grupa: aktivisti za građanska prava.
- ▶ Uticajne žene i njihov doprinos (žene uopšte ili žene iz određenih kulturnih grupa).

Primer vežbe za definisanje potrebnih karakteristika i ponašanja omladinskog radnika/nastavnika/socijalnog radnika koji radi sa mladima koji pripadaju kulturalno različitim grupama

U grupi od troje ili četvoro pokušajte da identifikujete karakteristike ili ponašanja koja bi trebalo da budu prisutna kod omladinskog radnika/nastavnika/socijalnog radnika koji radi u multikulturalnom okruženju.

Razmotrite ovaj zadatak iz nekoliko perspektiva postavljajući sledeća pitanja: Kakav tip omladinskog radnika/nastavnika/socijalnog radnika želite da budete? Šta roditelji kulturalno različitog porekla mogu da požele za svoje dete?

Kakav bi dete ili adolescent želeo da bude njegov/njen omladinski radnik/nastavnik/socijalni radnik?

Literatura – gde naučiti više

- ▶ Al Qadhi, S., Yousef, W., & Abu-Shawish, R. K. (2021). Impact of Cultural Competence and Education of a Preservice Teacher and Pedagogical Style. *Review of International Geographical Education Online*, 11(10), 2049-2059.
- ▶ Aronson, E., & Patnoe, S. (2011). *Cooperation in the classroom: The jigsaw method* (3rd ed.). London, UK: Pinter & Martin.
- ▶ Barrett, M. (2018). How schools can promote the intercultural competence of young people. *European Psychologist*, 23(1), 93-104. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000308>
- ▶ Barrett, M., Byram, M., Ipgrave, J., & Seurrat, A. (2013). *Images of others: An autobiography of intercultural encounters through visual media*. Strasbourg, France: Council of Europe. Retrieved from http://www.coe.int/t/dg4/autobiography/default_en.asp
- ▶ Barrett, M., Byram, M., Lázár, I., Mompoin-Gaillard, P., & Philippou, S. (2013). *Developing intercultural competence through education*. Council of Europe Publishing.
- ▶ Bell, M.P. (2011). *Diversity in Organizations*. Cengage Learning.
- ▶ Billot, J., Goddard, J. T., & Cranston, N. (2007). How principals manage ethno-cultural diversity: Learnings from 3 countries. *International Studies in Educational Administration*, 35, 3-19.
- ▶ Byram, M., Barrett, M., Ipgrave, J., Jackson, R., & Méndez García, M. C. (2009). *Autobiography of Intercultural Encounters*. Strasbourg, France: Council of Europe. Retrieved from http://www.coe.int/t/dg4/autobiography/default_en.asp
- ▶ Cameron, L., Rutland, A., Brown, R., & Douch, R. (2006). Changing children's intergroup attitudes toward refugees: Testing different models of extended contact. *Child Development*, 77, 1208-1219. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2006.00929.x>
- ▶ Carter, E. R., Onyeador, I. N., & Lewis, N. A. (2020). Developing & delivering effective anti-bias training: Challenges & recommendations. *Behavioral Science & Policy*, 6(1), 57-70. <https://doi.org/10.1177/237946152000600106>
- ▶ Chang, E. H., Milkman, K. L., Gromet, D. M., Rebele, R. W., Massey, C., Duckworth, A. L., & Grant, A. M. (2019). The mixed effects of online diversity training. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(16), 7778-7783.
- ▶ Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*. Berrett-Koehler.
- ▶ Dennissen, M., Benschop, Y., & Van den Brink, M. (2019). Diversity networks: networking for equality?. *British Journal of Management*, 30(4), 966-980.
- ▶ Devine, P. G., & Ash, T. L. (2022). Diversity training goals, limitations, and promise: A review of the multidisciplinary literature. *Annual review of psychology*, 73, 403-429.
- ▶ Dover, T. L., Kaiser, C. R., & Major, B. (2020). Mixed signals: The unintended effects of diversity initiatives. *Social Issues and Policy Review*, 14(1), 152-181.
- ▶ Ehrke, F., Ashoe, A., Steffens, M. C., & Louvet, E. (2020). A brief diversity training: Raising awareness of in-group privilege to improve attitudes towards disadvantaged outgroups. *International Journal of Psychology*, 55(5), 732-742.
- ▶ Goyal, S., & Shrivastava, S. (2013). Organizational diversity climate: Review of models and measurement. *Journal of business management & social sciences*

research, 2(5), 55-60.

► Hanges, P. J., Aiken, J., & Chen, X. (2006, September). Diversity, organizational climate, and organizational culture: The role they play in influencing organizational effectiveness. In *Proceedings of the Library Assessment Conference Building Effective, Sustainable, Practical Assessment*, September 25–27, 2006, Charlottesville, VA (pp. 359-368).

► Harvard Business Review (2001) *Creating a Culture of Diversity, Equity, and Inclusion* (Research Report). Harvard Business Review Analytic Services.

Hubbard, E. (2012). *The Diversity Scorecard: Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance*. Routledge.

► Kefallinou, A., Symeonidou, S., & Meijer, C. J. (2020). Understanding the value of inclusive education and its implementation: A review of the literature. *Prospects*, 49(3-4), 135-152. <https://doi.org/10.1007/s11125-020-09500-2>

► Leslie, L. M. (2019). Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences. *Academy of Management Review*, 44(3), 538-563.

Manning, M. L., Baruth, L. G., & Lee, G. L. (2017). *Multicultural education of children and adolescents* (6th edition). Taylor & Francis.

► McKenna, U., Ipgrave, J., & Jackson, R. (2008). *Interfaith dialogue by email in primary schools: An evaluation of the building e-bridges project*. Münster, Waxmann.

► Messiou, K., Ainscow, M., Echeita, G., Goldrick, S., Hope, M., Paes, I., Sandoval, M., Simon, C., & Vitorino, T. (2016). Learning from differences: a strategy for teacher development in respect to student diversity. *School effectiveness and school improvement*, 27(1), 45-61. <http://doi.org/10.1080/09243453.2014.966726>

► Metropolitan Center of Urban Education (2008). *Culturally responsive classroom management strategies*. <https://www.asdn.org/wp-content/uploads/Culturally-Responsive-Classroom-Mgmt-Strat2.pdf>

► Peterson, B. (1994). *Teaching for Social Justice: One Teacher's Journey*. *Rethinking Our Classrooms: Teaching for Equity and Justice*, 1, 30-33.

► Romani, L., Holck, L., & Risberg, A. (2019). Benevolent discrimination: Explaining how human resources professionals can be blind to the harm of diversity initiatives. *Organization*, 26(3), 371-390. <https://doi.org/10.1177/1350508418812585>

► Schneider, B., Smith, D. B., Taylor, S., & Fleenor, J. (1998). Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 462.

► Schwarzenhal, M., Juang, L. P., Schachner, M. K., van de Vijver, F. J. R., & Handrick, A. (2017). From tolerance to understanding: Exploring the development of intercultural competence in multi-ethnic contexts from early to late adolescence. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 27, 388-399. <https://doi.org/10.1002/casp.2317>

► Sleeter, C. E. & Grant, C. A. (2007). *Making Choices for Multicultural Education: Five Approaches to Race, Culture, and Gender* (5th edition). John Wiley & Sons.

► Stathi, S., Cameron, L., Hartley, B., & Bradford, S. (2014). Imagined contact as a prejudice reduction intervention in schools: The underlying role of similarity and attitudes. *Journal of Applied Social Psychology*, 44, 536-546. <https://doi.org/10.1111/jasp.12245>

► Turner, R. N., West, K., & Christie, Z. (2013). Outgroup trust, intergroup anxiety, and outgroup attitude as mediators of the effect of imagined intergroup contact on intergroup behavioural tendencies. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 196-205. <https://doi.org/10.1111/jasp.12019>

- ▶ Villegas, A. M., & Lucas, T. (2002). Preparing culturally responsive teachers: Rethinking the curriculum. *Journal of teacher education*, 53(1), 20-32. <https://doi.org/10.1177/0022487102053001003>
- ▶ Waldron, N. L., & McLeskey, J. (2010b). Establishing a collaborative school culture through comprehensive school reform. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 20(1), 58-74.
- ▶ Weiner, L., (2003). Why Is Classroom management so Vexing to Urban Teachers? *Theory into Practice*, 42(4), 305-312.
- ▶ Weinstein C., Tomlinson-Clarke S., & Curran M. (2004). Toward a Conception of Culturally Responsive Classroom Management. *Journal of Teacher Education*, 55(1), 25-38.
- ▶ Weinstein, C., Curran, M., & Tomlinson-Clarke, S. (2003). Culturally Responsive Classroom Management: Awareness into Action. *Theory into Practice*, 42(4), 269-276.
- ▶ Wentling, R. M., & Palma-Rivas, N. (2007). Current status of diversity initiatives in selected multinational corporations. *Human Resource Development Quarterly*, 11(1), 35-60.
- ▶ Wiliams, M. (2022). Embracing Change Through Inclusion: Meta's 2022 Diversity Report.