

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo  
univerzitetnega programa**

**POSKUS UVEDBE TIMSKE  
ORGANIZIRANOSTI V IZOBRAŽEVALNEM  
ZAVODU**

**Alja Kavčič**

**Ljubljana, april 2010**

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo  
univerzitetnega programa

**POSKUS UVEDBE TIMSKE ORGANIZIRANOSTI V**  
**IZOBRAŽEVALNEM ZAVODU**

Kandidatka: Alja Kavčič

Številka indeksa: 04034120

Mentor: prof. dr. Štefan Ivanko

Ljubljana, april 2010

## **POVZETEK**

V preteklih letih je bilo naše šolstvo deležno velikih sprememb. Med njimi je prav gotovo najpomembnejša uvedba devetletne osnovne šole, ki so jo v Sloveniji pričeli poskusno uvajati s šolskim letom 2000/2001. V nekaj letih pa je način timskega poučevanja postal ustaljena in obvezna praksa v vseh osnovnih šolah.

Uvajanje devetletke je predstavljalo zahtevno nalogo za vse pedagoške delavce. Hkrati pa se je uveljavila timska organiziranost, predvsem v prvem razredu osnovne šole, kjer poučujeta učitelj in vzgojitelj v timu. Odlična usposobljenost za timsko delo je tako postala bistven pogoj za kvalitetno delo.

V diplomskem delu sem ugotavljala pomen timskega dela, najprej teoretično s pomočjo literature. V empiričnem delu pa sem izvedla raziskavo o tiskem delu na dveh osnovnih šolah v Sloveniji in ju primerjala med seboj. Zanimale so me konkretne izkušnje s takšnim načinom dela, njegove prednosti in slabosti. Nazadnje sem podala še svoje mnenje o uvedbi timske organiziranosti v izobraževalnem zavodu.

**Ključne besede:** devetletna osnovna šola, timsko poučevanje, tim, timsko delo.

## **SUMMARY**

In past few years, our scholastic system was significantly changed. A nine-year elementary school was probably the most important novelty. They began introducing this project in Slovenia in school year 2000/2001. Team teaching became established and obligatory practice in all elementary schools later.

Introduction of nine-year elementary school was a demanding project for all educational workers. While the team-based organisation was introduced, primarily in first year, where teacher and educator work as a team. Excellent skills of team work have become the essential condition for quality teaching.

In my diploma I tried to research the importance of team work, first theoretically on the basis of literature. In practical part I made a research about team work in two elementary schools in Slovenia and compared themselves. I was interested in concrete experience with this kind of work, its advantages and disadvantages. I concluded with my opinion regarding the introduction of team-based organization in educational institute.

**Key words:** nine-year elementary school, team teaching, team, team work.

## KAZALO

POVZETEK .....	ii
SUMMARY.....	iii
1 UVOD .....	1
2 OPREDELITEV TIMA IN TIMSKEGA DELA .....	4
3 VRSTE TIMOV .....	9
3.1 Delovni timi .....	9
3.2 K nalogam ali problemom usmerjeni timi .....	10
3.3 Vodstveni timi.....	11
4 OBLIKOVANJE IN RAZVOJ TIMA .....	13
5 SESTAVINE TIMA.....	16
5.1 Proces odločanja v timu .....	17
5.2 Narava dela .....	18
5.3 Velikost tima.....	19
5.4 Vloga vodje .....	19
6 VLOGE PRI TIMSKEM DELU.....	21
6.1 Snovalec .....	21
6.2 Iskalec virov .....	22
6.3 Koordinator .....	22
6.4 Tvorec.....	22
6.5 Opazovalec.....	23
6.6 Izvajalec .....	23
6.7 Dovrševalec.....	24
6.8 Timski delavec.....	24
6.9 Strokovnjak .....	25
7 KOMUNIKACIJA V TIMU .....	29
8 MOTIVIRANOST ČLANOV TIMA .....	34
9 USPEŠEN TIM .....	38
9.1 Značilnosti učinkovitih in neučinkovitih timov .....	38
9.2 Kdaj je tim učinkovit?.....	39
9.3 Neučinkoviti timi .....	42
10 PREDNOSTI TIMSKEGA DELA V ŠOLI.....	44

11 RAZISKOVALNI PROBLEM IN CILJI RAZISKAVE .....	46
12 HIPOTEZE .....	47
13 RAZISKOVALNE METODE .....	48
14 OBRAZLOŽITEV REZULTATOV .....	50
15 ZAKLJUČEK .....	88
LITERATURA .....	91
VIRI .....	92
SEZNAM SLIK, TABEL IN GRAFOV .....	93
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC IN OKRAJŠAV .....	96
PRILOGA .....	97
IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA .....	102

# 1 UVOD

Ljudje smo družbena bitja, ki že od nekdaj živimo in delamo v skupinah, skupnostih. V njih nas zaznamujejo vloge, status, identiteta ter odnosi z drugimi. Ob tem spoznavamo samega sebe, se učimo in pridobivamo bogate izkušnje. Iz tega izhaja potreba po timskem delu. V času, v katerem živimo, postaja tim ena najpomembnejših oblik združevanja ljudi.

Tako v javni kot zasebni sferi organizacije temeljijo na delovnih skupinah in timih. Med seboj jih je potrebno ločiti, saj so timi posebna vrsta skupine, ki so ob korektnem delovanju praviloma tudi bolj produktivni. Timi so kompleksnejši, njegovi člani sodelujejo pri postavljanju ciljev, pomembnih odločitvah in njihovi realizaciji. Pri tem ustvarjajo odnose vzajemnega zaupanja, spodbude in pomoči, ki jih vodijo do zelenih ciljev in hkrati boljših rezultatov.

Tudi na področju vzgoje in izobraževanja timska organiziranost prihaja vse bolj v veljavo. Nov, še večji pomen je dobila z uvedbo devetletne osnovne šole, ki na tem področju postavlja nove zahteve. Timi se oblikujejo tako, da strokovno, kakovostno in hitro opravijo določeno nalogo oziroma rešijo nastal problem. Sestavljajo jih strokovnjaki, ki si delovne naloge razdelijo glede na svoje sposobnosti. Med njimi mora biti vzpostavljena učinkovita komunikacija, zaupanje in medsebojna sprejetost, kar omogoča kvalitetno in ustvarjalno delo. Le-to prinaša želeno uspešnost, ki je najpomembnejši cilj vsake organizacije.

Devetletka pravzaprav pomeni nujnost razvijanja timskega dela v osnovni šoli. Cilj njene uvedbe je izboljšati šolski sistem, usposobljenost učiteljev, ki posledično pomeni boljše znanje učencev. Prenovljeni učni proces naj bi sledil širšim potrebam družbe in jih nanje pripravil s spodbujanjem razvijanja različnih sposobnosti. Med učitelji je poudarjen pomen dobrih osebnih odnosov v delovnem okolju, kar je pogoj za uspešno sodelovanje in profesionalno rast.

Namen diplomskega dela je proučiti timsko organiziranost v izobraževalnem zavodu, predvsem izkušnje v praksi na osnovi teoretičnih spoznanj. Ugotavljala sem, kakšne so izkušnje pedagoških delavcev s timskim delo pred in po uvedbi devetletke na primeru dveh osnovnih šol, pozitivne in negativne izkušnje ter vpliv timskega dela na pedagoške in izobraževalne procese.

Cilji diplomskega dela pa so:

- analizirati konkretne izkušnje s timskim delom zaposlenih pred uvedbo devetletne osnovne šole in med procesom priprave nanjo,
- osvetliti vlogo vodstva šole in šolske svetovalne službe ob uvedbi devetletke na področju timskega dela,
- ugotoviti pozitivne in negativne učinke poudarjene timske naravnosti po uvedbi devetletke,
- podati predloge za izboljšanje timskega dela in nadaljnji razvoj.

V teoretičnem delu bom predstavila timsko delo s pomočjo strokovne literature različnih avtorjev. V analitičnem delu pa bom kot metodo dela uporabila anketni vprašalnik. Ta bo temeljil na tehniki kvalitativnega kot kvantitativnega zbiranja podatkov. Rezultate bom interpretirala s pomočjo primerjave med dvema osnovnima šolama, ki sta sodelovali v raziskavi.

Predvidene omejitve in pomanjkljivosti so:

Kot zunanji raziskovalki mi nekateri interni dokumenti vodstva šol niso dostopni, ker so zaupne narave. Takšni podatki bi mi pomagali pri lažji interpretaciji rezultatov in pojasnjevanju vzrokov zanje.

Ankete za namen diplomskih del so v organizaciji kot je osnovna šola precej pogoste, zato je vprašljivo število zaposlenih, ki bodo pripravljene izpolniti vprašalnik.

Posledično je lahko vzorec manjši, manj reprezentativen in z dobljenimi rezultati je težje prikazati povsem realno situacijo.

Nekatera vprašanja so odprtega tipa, zato je podatke težje analizirati. Pomagala si bom s povezovanjem v skupine odgovorov po podobnosti.

V prvem delu diplomskega dela bom pojasnila pojem tima, timskega dela s pomočjo opredelitev različnih avtorjev. Predstavila bom različne vrste timov, njihovo oblikovanje in razvoj. Nadalje bom proučila sestavine tima in natančneje opredelila vloge pri tiskem delu. Za uspešno delovanje tima je pomembna komunikacija in motiviranost članov tima, ki ju bom predstavila v naslednjih poglavjih. Teoretični del bom zaključila z značilnostmi uspešnega tima in s prednostmi, ki jih prinaša timsko delo v šoli.

V drugem delu se bom osredotočila na analizo pridobljenih podatkov s pomočjo statističnih kazalcev in grafov. Kvalitativne podatke pa bom grupirala v razrede po podobnosti. Med seboj bom primerjala rezultate anket z dveh osnovnih šol. Poskušala bom potrditi ali ovreči postavljene hipoteze in tako ugotoviti, ali je uvedba timske organiziranosti v izobraževalnih zavodih pozitivna novost.



V zaključku bom predlagala konkretne rešitve za izboljšanje timskega dela na pedagoškem področju. Predstavila bom tudi predloge aktivnosti, ki bi omogočile nadaljnji razvoj timske organiziranosti v šolstvu.

## 2 OPREDELITEV TIMA IN TIMSKEGA DELA

Tim oziroma timsko delo je danes pomemben del vsake organizacije. Ljudje se pri opravljanju svojih nalog povezujejo, da bi dosegli zastavljene cilje. V strokovni literaturi je bilo v različnih časovnih obdobjih in državah timsko delo različno poimenovano in opredeljeno.

Timsko delo je pogosto opredeljeno posredno, z opredelitvijo tima:

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika je kratka in enostavna definicija tima: „Tim je skupina ljudi, ki opravlja skupno delo; delovna skupina“.

„Tim je skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in z medsebojno pomočjo pri opredeljevanju ciljev“ (Ivanko, 2006, str. 234).

„Timi so delovne skupine, ki jih sestavljajo strokovnjaki različnih profilov. Delovanje članov skupine je usmerjeno na določen cilj in člani sodelujejo, da bi ga dosegli“ (Rozman, 1993, str. 209).

„Tim je posebna vrsta skupine, kjer sodeluje večje število ljudi z medsebojno komunikacijo, ki predstavlja orodje pri njihovem delu. V timu člani sodelujejo pri opredeljevanju ciljev, odločanju in si medsebojno pomagajo dosegati cilje. Značilno za tim je tudi posebno razpoloženje, v katerem so ljudje pripravljene dajati več kot pri individualnem ali skupinskem delu. Tako člani tima pri opravljanju podobnih nalog dosegajo več in boljše rezultate, kot bi jih opravljali individualno ali v večji skupini. Nihče od članov tima le-tega ne more zapustiti, dokler delo ni popolnoma končano“ (Lipičnik, Možina, 1993, str. 74).

„Tim je majhna skupina ljudi, kjer je skupni cilj pomembnejši od ciljev posameznikov“ (Ivanuša-Bezjak, 2005, str. 135).

Vendar pa moramo razlikovati med pojmom skupina in tim; tim je posebna vrsta skupine, vsaka skupina pa ni tim.

**Tabela 1: Razlike med timom in skupino**

<b>TIMI</b>	<b>SKUPINE</b>
Člani spoznavajo medsebojno odvisnost in vedo, da so osebni in timski cilji najuspešnejše dosegljivi z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s prepiri o	Člani menijo, da so v organizaciji iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno, le včasih, če imajo skupne cilje v povezavi z drugimi. Ker

tem, kam spada določeno specializirano delo, in se ne poskušajo osebno okoriščati na račun drugih.	Člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti nase.
Člani sprejemajo delo v svojo „last“ in združujejo svoje moči, ker so zavezani cilju, ki so ga sami pomagali postaviti. Člani prispevajo k uspešnosti tima z izvirnostjo in znanjem, kar omogoča, da organizacije dosežajo boljše cilje.	Delo jemljejo preprosto kot najeti delavci. Članom naročajo, kaj morajo delati, preden jih vprašajo, kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbujajo.
Člani delajo v vzdušju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da odkrito izražajo svoja mnenja, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla.	Člani ne zaupajo ciljem sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanja se obravnava kot nezaželeno, ker ne podpira, temveč kazni enotnost skupine.
Člani si prizadevajo za odkrito in pošteno komuniciranje. Prizadevajo si, da bi razumeli stališča vsakega med njimi. Ne igrajo namišljenih vlog.	Člani se zelo previdno izražajo, tako da je resnično razumevanje v skupini nemogoče. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog. Postavljajo se pasti v komuniciranju, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni.
Člani se med seboj spodbujajo, da svojo usposobljenost še bolj razvijajo in da uporabljajo pri delu, kar so se naučili.	Člani so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih vodja ali drugi sodelavci ovirajo tako, da ne morejo uporabiti znanja.
Konflikt priznavajo kot normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in ustvarjalnost. Trudijo se, da bi konflikte reševali hitro in konstruktivno.	Člani prihajajo v konfliktne situacije, ki jih ne znajo rešiti. Njihov vodja ponavadi odlašča s posredovanjem, dokler ne nastane že resna škoda.
Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za tim. Razumejo, da mora vodja včasih sam sprejeti kakšno odločitev, kadar je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno uspešnost tima in ne zgolj skladnost z mnenjem vodje.	Člani lahko sodelujejo, ali pa tudi ne, pri odločitvah, pomembnih za skupino. Skladnost z mnenjem vodje je pogosto pomembnejša kakor dobri delovni dosežki skupine.

Vir: Ivanko in Stare (2007, str. 54)

Izpostavila bi še nekaj značilnosti timov v primerjavi z značilnostmi skupin (Maddux, 1992, str. 11):

- Člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vedo, da se osebne in timske

cilje dosega najuspešneje z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s prepiri okrog tega kam spada določeno „specializirano“ delo, niti se ne poizkušajo osebno okoristiti na račun drugih.

- Člani sprejmejo delo za svojo „last“ in združijo vse svoje moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.
- Člani prispevajo k uspešnosti organizacije z izvirnostjo, talentom in znanjem, kar omogoči boljše doseganje ciljev tima.
- Člani delajo v ozračju zaupanja, drug, drugega spodbujajo, da prosto izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla.
- Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališče vsakega izmed njih.
- Člane spodbujajo, da razvijajo svojo usposobljenost in da, kar so se naučili, uporabljajo tudi pri delu. Tim jih pri tem povsem podpira.
- Člani priznajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Trudijo se, da konflikt razrešijo hitro in konstruktivno.
- Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za tim. Razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev, ko se tim ne more odločiti ali ko je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno le uspešnost tima in nikoli skladnost z mnenjem vodje.

Medtem, ko je cilj klasične delovne skupine visoko kakovostno (standardizirano) rutinsko delo, je cilj tima ustvarjalno delo. Ustvarjalni timi so jedra ustvarjalne organizacije, v kateri so vsi procesi usmerjeni v oblikovanje ustvarjalnih dosežkov-najpomembnejših dejavnikov konkurenčnosti posameznika in organizacije.

A potreba po timskem delu ni zgolj praktična. Pogosto pozabljamo, da je človek v svojem osebnem razvoju najprej skupinsko in šele nato posamezno bitje. Sožitje z drugimi je prvotnejše kot samostojnost. Človek šele v odnosih z drugimi prepozna, spozna in uravnava samega sebe in ob raznolikosti medosebnih odnosov v delovnem procesu osmišlja tudi svoje poklicno poslanstvo.

V primerjavi s formalno delovno skupino lahko pomeni tim novo kakovost in možnost. Ustvarjalni tim deluje kot intelektualno omrežje, ki presega formalno organizacijo posameznikov, skupin, delovnih enot, podjetja, zavoda... saj omogoča in pospešuje sproščanje ustvarjalnih potencialov.

Osnovne značilnosti ustvarjalnega tima so nadseštevnost, vzajemni učinki, velika prožnost, napovedna moč in hitrost učenja, predvsem pa večja verjetnost nastajanja ustvarjalnih dosežkov. Tim se razbija v smeri nastajanja svojstvenega vzdušja, kolegialnega prijateljstva, ustvarjalnega zanosa in notranje kulture, ki temelji na značilnih vrednotah, obnašanju, etiki in estetiki.

Dejstvo je, da pri nas pravi timi nastajajo zelo počasi, z velikimi težavami. Domača in šolska vzgoja neprimerno bolj kot sodelovanje spodbujata individualizem. Ne usmerjata k skupnemu učenju, ne učita diskusije kot najosnovnejše spoznavne

metode, ne spodbujata in razvijata izraznosti, ki je žal povsem zanemarjena vzgojna kategorija (Po Mayer, 2001, str. 6).

Timsko delo učiteljev pa je prav tako skozi zgodovino različno poimenovano. „V ameriški literaturi iz 60.let minulega stoletja, ki pomeni pionirsko delo na področju pedagoške znanosti je povsod enotno uporabljen izraz timsko poučevanje (angl. Team teaching), s katerim so poimenovali poseben didaktičen način izvajanja pouka, vsebinsko pa je zajemal tako timsko načrtovanje, timsko izvajanje (timsko poučevanje v ožjem smislu) in timsko evalviranje takega pouka. V poznejših strokovnih delih različnih avtorjev naletimo tudi na druga poimenovanja timskega dela v šoli, najpogosteje timsko delo učiteljev, sodelovalno poučevanje, skupinsko sodelovanje učiteljev ter številne druge izraze“ (Polak, 2003, str. 5).

V tuji strokovni literaturi je najpogosteje citirana definicija timskega poučevanja (v širšem smislu) po Shaplinu: „Timsko poučevanje je vrsta organizacije pouka, ki predpostavlja učno osebje in pripadajoče učence; pri tem je dvema učiteljema ali manjši skupini učiteljev prepuščena skupna odgovornost za celotno ali delno izvedbo pouka za isto skupino učencev.“

V Pedagoški enciklopediji (1989) je timsko delo učiteljev opredeljeno kot „oblika aktivnosti, ki jo opravlja skupina (dva ali več) pedagoških strokovnjakov na podlagi neposrednega in enakovrednega sodelovanja (ne na podlagi položaja v formalni hierarhiji) in katere namen je doseči skupne cilje.“

K jasnejši opredelitvi timskega dela v šoli naj bi prispevale naslednje značilnosti timov v šoli:

- pedagoški tim sestavljajo strokovno usposobljeni učitelji (dva ali več) ter drugi sodelavci in pomočniki;
- s formalno razporeditvijo nalog in odgovornosti članov v timu zagotavljamo učinkovitost in kontinuiteto delovnih odnosov;
- pri tinskem poučevanju imajo učenci večjo možnost izbire in prilagajanja različnim učiteljem oz. Njihovim načinom poučevanja.

„Timsko delo je tisto dogajanje, ko se dva ali več pedagoških delavcev z vzgojno-izobraževalnimi nameni hkrati usmerja-ta ali usmerjajo na iste učence v okviru posamezne pedagoške dejavnosti, učnega predmeta ali kombinacije predmetov, znotraj ali zunaj učilnice. Timsko delo lahko poteka v eni ali več etapah, in sicer kot timsko načrtovanje pouka, timsko poučevanje in timska evalvacija. Pri tinskem poučevanju oz. Tinskem izvajanju timskega pouka je stik pedagoških delavcev z učenci hkraten in neposreden, pri tinskem načrtovanju in tinski evalvaciji pa se lahko nanje usmerjajo le posredno (v mislih, diskusiji).

Tim se oblikuje na temelju pozitivne soodvisnosti in z namenom oblikovanja in doseganja skupnih ciljev, ki jih vsak posamezen učitelj zase ne bi mogel dosežati. Skupni cilji so pri tinskem delu v šoli vzgojno-izobraževalne narave in prispevajo h

kakovostnejšemu poučevanju in učenju" (Polak, 2003, str. 8).

Devetletna osnovna šola vnaša med drugimi novostmi v pedagoški prostor tudi poudarjeno timsko naravnost. Potreba po timskem delu izhaja iz prenovljenih učnih načrtov in se kaže v usposobljenosti učiteljev za izvajanje sodobnih pristopov k učenju. „Šola mora vzgajati za timsko delo, ki bo v prihodnjih družbenih in proizvodnih odnosih prevladujoča oblika dela.

Timsko delo mora biti okolje, izkušnja in zgled, ki oblikuje otrokov svet v celotnem obdobju njegovega odraščanja" ( Pevce Semec, 2001, str. 95).

### 3 VRSTE TIMOV

Timsko delo temelji na različnih modelih. S spoznavanjem različnih vrst timov lahko razširjamo možnosti in načine timskega dela.

V organizacijah se pojavljajo naslednje vrste timov (Možina et al., 2002, str. 566-567):

- timi za reševanje problemov: ki so sestavljeni iz članov različnih oddelkov in služb, ki razpravljajo o aktualnih vprašanih dela.
- specialni timi: ki so usmerjeni v posebna področja dela, naloga njih je, da izboljšajo področje, za katerega so oblikovani.
- avtonomni oz. samouresničujoči timi: ki nimajo vodij, člani se sproti dogovarjajo (kaj in kako opraviti, koliko izdelati oz. Postoriti in podobno).
- timi za izboljševanje kakovosti: ki iščejo poti za izboljševanje kakovosti dela in izdelkov oz. Storitev.
- posebna oblika timov so krožki kvalitete: člani so iz istega strokovnega področja, udeležijo se raznih seminarjev.

Na vzgojno-izobraževalnem področju lahko timsko delo izvajajo različne skupine učiteljev in drugih strokovnih delavcev. Vrsto tima določajo tudi drugi dejavniki, npr. raven strokovnosti članov tima, njihovo prevzemanje odgovornosti za določene naloge ipd.

V industriji, javnih zavodih, zdravstvenih ustanovah in drugih delovnih organizacijah se srečujemo z različnimi vrstami timov. Razvrščamo jih v tri glavne skupine: delovne time (angl. Work teams), k nalogi ali problemu usmerjene time (angl. Task teams) in vodstvene time (angl. Management teams). Vsak od teh timov ima svoje značilnosti in posebnosti. Ob bistvenih značilnostih posameznih vrst timov lahko poiščemo vzporednice s timskim delom v šoli.

#### 3.1 DELOVNI TIMI

**Delovni timi** so vezani na naravne delovne enote, v katerih vsakodnevno delo temelji na timskem pristopu. Vanje so vključeni npr. člani istih oddelkov ali delovnih področij, ki pogosto le delajo skupaj, nimajo pa skupne vizije ali ciljev in so le redkokdaj nagrajeni za skupne dosežke. Člani takega tima pogosto delajo med seboj neodvisno, povezujeta jih samo delovni proces in prispevek h končnemu izdelku ali učinku. Tim je oblikovan predvsem iz organizacijskih razlogov, na vsebinski ravni in na ravni socialne interakcije pa to največkrat niso pravi timi. Za prave time je namreč značilna pripadnost istemu delovnemu okolju in situacijam, medtem ko pedagoško delo delovnih timov v resnici ne temelji na pravem timskem pristopu, ki mora

vključevati pozitivno soodvisnost pri doseganju skupnih ciljev. V nadaljevanju je nekaj primerov obstoječih delovnih timov v slovenski šolski praksi, ki pa ne izvajajo pravega timskega dela (Polak, 2003, str. 35):

- ✓ učitelji razrednega pouka in učitelji v podaljšanem bivanju, ki se srečujejo z istimi učenci in njihovimi starši, njihovo pedagoško delo pa je neodvisno in samostojno,
- ✓ učitelji različnih oddelkov istega razreda (razredni aktivni), ki jih družijo poučevanje istega razreda, poučevanje v istih prostorih ali v istih okoliščinah, sodelovanje med njimi pa ne zajema vseh etap pravega timskega dela (od timskega načrtovanja, timskega poučevanja in timske evalvacije),
- ✓ predmetni aktivni učiteljev v 2. in 3. triadi osnovne šole (npr. slavisti, matematiki, športni pedagogi), ki jih povezuje le poučevanje istih predmetov, ne pa skupno delo,
- ✓ učitelji istega oddelka ali razreda, ki se občasno srečujejo na skupnih sestankih ali srečanjih ipd.

### **3.2 K NALOGAM ALI PROBLEMOM USMERJENI TIMI**

**K nalogam ali problemom usmerjeni timi** so le začasno organizirani (do opravljene naloge ali rešenega problema), vendar njihovo delo temelji na načelih pravega timskega pristopa: ukvarjajo se s specifičnimi nalogami in problemi, povezujejo jih skupni cilji in pozitivna soodvisnost. Smisel njihovega oblikovanja temelji na težnji priti do čim več različnih idej ali priložnosti v zvezi z dano nalogo ali problemom. Pri tem je zelo pomemben proces usklajevanja različnih mnenj in idej, saj lahko pripelje do konfliktov med člani tima.

V šolskem okolju so prav k nalogam usmerjeni timi najbolj zaželeni in smiselni. Tako se lahko oblikujejo naslednji timi (Polak, 2003, str. 36):

- tim vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljice ali dveh vzgojiteljic, ki svoji vlogi enakovredno prepletata, usklajeno delujeta, vzgojno-pedagoško delo timsko načrtujeta, timsko izvajata in timsko evalvirata, pri tem pa strokovno in osebno sovplivata druga na drugo,
- tim učiteljice razrednega pouka in učiteljice v podaljšanem bivanju, če pouk timsko načrtujeta, poučujeta in evalvirata ter se ukvarjata z isto razredno problematiko in s starši učencev,
- tim dveh ali več učiteljic razrednega pouka, ki določeno delo pouka (od ene šolske ure do več dni) ali druge šolske dejavnosti (npr. šola v naravi, športni in kulturni dnevi) timsko načrtujejo, izvajajo in evalvirajo,
- tim učiteljice razrednega pouka in učiteljev vzgojnih predmetov (npr. športni, glasbeni, likovni pedagog, učitelj tehnične vzgoje) ali drugih šolskih predmetov osnovne šole, ki prav tako izvajajo vse tri etape timskega dela v šoli,
- tim predmetnih učiteljev istih šolskih predmetov (npr. slavisti, matematiki,



športni pedagogi), ki pri istih ali sorodnih šolskih predmetih izvajajo vse tri etape timskega dela v okviru rednega pouka ali drugih šolskih in zunajšolskih dejavnosti,

- tim učiteljev in drugih strokovnih delavcev na šoli (npr. knjižničarji, šolski svetovalni delavci, zunanji sodelavci).

Navedene možnosti še zdaleč niso vse, ki se lahko organizirajo v okviru timskega pristopa v vzgoji in izobraževanju. V vse oblike timskega dela (ali pa le v nekatere) se lahko vključijo tudi drugi delavci. Možnosti za povezovanje pedagoških delavcev v time so prepuščene tudi njihovi fleksibilnosti in iznajdljivosti.

### 3.3 VODSTVENI TIMI

„**Vodstveni timi** so vrsta timov, ki jih sestavljajo strokovnjaki na vodstvenih položajih. Cilji članov vodstvenih timov so tesno povezani s cilji celotne delovne organizacije in z njeno vizijo, pomembno pa je, da si tim oblikuje tudi konkretnejše timske cilje. Vodstveni tim na področju šolstva je t.i. Pedagoški tim, ki ga običajno sestavljajo ravnatelj, pomočnik ravnatelja ali pedagoški vodja in šolski svetovalni delavci. Omenjeni tim lahko ob posebnih nalogah ali problemih vključuje še druge člane (npr. posamezne učitelje, tehnične sodelavce, računovodjo, šolskega zdravnika ali zobozdravnika...). Cilj vodstvenega tima šole ponavadi ni timsko poučevanje, uresničuje pa drugi dve etapi timskega dela, timsko načrtovanje in timsko evalvacijo. Zelo pomembna vloga tega tima je tudi dajanje osebne in strokovne podpore drugim timom na šoli pri izvajanju timskega dela“ (Polak, 2003, str. 37).

V strokovni literaturi s področja timskega dela v šoli so omenjene še druge vrste timov, delitve pa so navadno oblikovane glede na način vodenja, ki v timu prevladuje. Različni avtorji iz šestdesetih let razlikujejo tri vrste timov učiteljev. Pri tem je treba poudariti, da ni enega samega univerzalnega pristopa (oblike) timskega poučevanja, ki bi ustrezal vsem učiteljem in učencem. Upoštevati je treba dane možnosti in potrebe konkretne institucije.

„**Avtoritativno vodene time** (angl. Authority-directed teams), ki jih vodijo izbrani posamezniki, navadno avtoritete na nekem področju, določijo nadrejeni v šoli ali kakšni drugi ustanovi. Vodja ima poudarjeno in zelo izpostavljeno vlogo, prevzemati mora tudi večji del odgovornosti za opravljene naloge in delo tima. Če ga drugi člani tima ne sprejemajo ali jim je nekako vsiljen, se poveča verjetnost konfliktov in odporov do njegovega vodenja. V primerjavi z drugimi vrstami timov je v takšnem timu poudarek na doseganju zastavljenih ciljev, odločitve sprejemajo hitreje in bolj strukturirano, odgovornost za posamezne naloge pa je jasno razporejena med člani tima.

**Samovodeni timi** (angl. Self-directed teams) so avtonomni, demokratični in

samostojno vodeni ter med učitelji spontano in prostovoljno oblikovani. Vsi člani imajo enakovredno vlogo, odločitve pa sprejemajo s soglasjem vseh ali z glasovanjem. Iz administrativnih razlogov je lahko v takem timu potreben vodja, ki ga najlažje določimo po krožnem načelu (vsak član tima določen čas) ali glede na strokovnost posameznega člana tima. Naloge takšnega vodje (primernejši naziv zanj je koordinator ali oseba za stike) so bolj organizacijske in povezovalne, njegov položaj v timu pa v primerjavi z drugimi člani tima v ničemer ne izstopa. Prednosti tako oblikovanih timov so sproščeno in ustvarjalno vzdušje, dobri in pristni odnosi med člani tima in manjši socialni pritisk na posameznika.

**Koordinirani ali mešani timi** (angl. Coordinated or mixed teams) so kombinacija prej predstavljenih vrst tima. Člane koordiniranega tima določi vodstvo po posvetovanju z njimi ter s spoštovanjem njihovih želja in strokovnih interesov. Člani takšnih timov so močno zavezani zastavljenim nalogam, v njih je zaznati pedagoški entuziazem in nenehno težijo po izboljševanju lastnega timskega dela. Med spontano osebno in načrtno porazdeljeno odgovornostjo ter med splošnimi pričakovanji in dogovorjenim aktivnim prispevkom vsakega od članov tima vlada ravnotežje. Velik poudarek je na temeljitem načrtovanju poučevanja, h kateremu skušajo po svojih močeh enakovredno prispevati vsi člani tima. Zagotovljena sta pozitivno sprejemanje idej in medsebojna podpora" (Polak, 2003, str. 38).

Vrsto tima pa pogojuje tudi njegova struktura oz. Njegova kadrovska sestava. Odvisna je od njegove naloge (vrsta naloge narekuje potrebne spretnosti, znanje, sposobnosti idr.), od kadrovske možnosti (izbire, selekcije in možnih kombinacij članov tima), od (ne)predvidljivosti situacije, interesa posameznih članov tima, naključnih dejavnikov ipd. Kljub reku, da „različnost članov tima bogati timsko delo“, je prevelika različnost razlog številnih konfliktov in težav.

Kljub vsemu pa velja izpostaviti predvsem pozitivne različnosti med člani tima. Različnost članov naredi timsko delo produktivnejše in bolj zadovoljujoče. Različnost mnenj in izkušenj spodbuja ustvarjalnost in iskanje rešitev problemov. Zagotavlja različne spretnosti i druge vire, ki so potrebni za uspešno izpeljavo naloge ali reševanje problemov. Različnost članov tima sama po sebi ne more biti negativna. Do negativnih posledic lahko pripelje način, kako se člani tima z njo soočajo. Prav uspešno soočanje z različnostjo in primerno uravnavanje odnosov med različnimi člani tima naj bi bila bistvena dejavnika uspešnosti tima. Preseganje različnosti med člani tima zagotavljajo skupni cilji, ki jih lahko dosežejo le z medsebojnim sodelovanjem: različnost postane cenjena in sprejeta kot nekaj pozitivnega. Različna mnenja spodbujajo kritično razmišljanje, kar pripelje do novih idej, te pa povečujejo verjetnost, da bo tim uspešen. Različne izkušnje članov tima obogatijo timsko interakcijo in diskusijo.

## 4 OBLIKOVANJE IN RAZVOJ TIMA

Na razvoj tima vplivajo razni dejavniki: velikost tima oziroma število članov v timu, naloge tima, cilji, način vodenja tima, okolje v katerem dela tim in podobno.

Proces oblikovanja in razvoja tima je bistven za vsak tim. V literaturi najdemo različne modele, med katerimi so določene razlike in hkrati podobnosti.

Vsak tim se v času svojega delovanja vedno nahaja v eni izmed faz razvoja glede na odnose, ki obstajajo med njegovimi člani. Posamezne faze razvoja so (Flajs, 2001, str. 3):

- spoznavanje,
- delovanje,
- konflikt in
- harmonija.

Ponavadi se tim giblje do faze spoznavanja, preko faze delovanja in konflikta do faze harmonije. Tim je najbolj učinkovit v fazi harmonije. To je faza, ko je "vse na svojem mestu". Člani tima med seboj uspešno sodelujejo po postopkih, ki so si jih izbrali v fazi delovanja. V tim lahko vstopi nov član in proces je potrebno začeti znova. Če tim dobi novo nalogo, se morajo člani vrniti v fazo delovanja, saj nova naloga poruši razmerja med njimi in ustaljen delovni postopek. Uspešno premagan konflikt jih lahko popelje v fazo harmonije, nezmožnost sprejemanja konflikta pa nazaj v fazo spoznavanja. Katero izmed faz, tim lahko tudi „preskoči“. Cilj vsakega tima je, da deluje v fazi harmonije.

Ločimo tudi faze, v katerih se nahaja tim glede na opravljanje naloge. Ena izmed razdelitev, ki dovolj natančno in hkrati jasno definira omenjene faze, jih razvršča takole (Flajs, 2001, str.3):

- delovanje,
- rešitev,
- nezadovoljstvo in
- orientacija.

Delovanje je faza, v kateri se tim spoprime z nalogo in jo poizkuša pripeljati v fazo rešitve. Fazo nezadovoljstva lahko povzroči slabo rešena naloga ali pa nova naloga, ki jo mora tim opraviti. V fazi orientacije si tim zastavi smernice delovanja v prihodnje. Orientacija je tako v bistvu začetna in končna faza v procesu opravljanja nalog.

Vsak tim, ko opravi svojo nalogo od začetka do konca, preide skozi naslednje stopnje (Po Možina et al., 2002, str. 549-551):

- Oblikovanje ali formiranje (spoznavanje, ocenjevanje in povezovanje članov in

vodje tima) - to je začetno stanje, ko se skupina izbranih ljudi prvič zbere skupaj. Člani so med seboj nezaupljivi, med njimi se pojavlja vznemirjenje, pričakovanje in optimizem. Ta faza je odločilnega pomena za uspešen nastanek tima.

- Nasprotovanje ali negiranje (analiziranje in konstruktivna rešitev morebitnih nasprotij, konfliktov, zamer, apatije) – to je stanje notranje napetosti, ko se člani borijo za vloge v timu. Je najtežja faza, kjer pridejo do ugotovitve, da je naloga težja, kot so si jo člani predstavljali, postanejo vznemirjeni, ljubosumni. Vodja tima mora v tej fazi dobro oceniti, ali pustiti razvoj konfliktov, ki privedejo do verjetne razrešitve in olajšanja ali omeji situacijo, s tem tvega, da pride do zamer med člani.
- Pristajanje ali normiranje (nastajanje skupinskih norm in posameznih vlog v sodelovanju med člani - komuniciranje, izmenjava mnenj, oblikovanje demokratičnega načina vodenja) – med to fazo člani pridobivajo svoje vloge, sprejemajo tim in njegova osnovna pravila ter priznajo individualnost posameznika v timu. Vodja v tej fazi razvije demokratičen slog vodenja in pritegne člane k delnemu ali soglasnemu načinu odločanja.
- Izvajanje ali implementiranje (najti najboljše poti in možnosti izvajanja za doseganje zastavljenih ciljev) – v tej fazi vzpostavi odnose in pričakovanja med člani. Člani v tej fazi spoznajo prednosti in pomanjkljivosti posameznikov in se zavedajo, kakšna je njihova vloga v timu. V tej fazi začne tim delovati usklajeno.
- Zaključevanje ali rezultiranje (zaključitev svojih nalog z dosegom zastavljenih ciljev) – to je faza, kjer se v postavljenem roku pokažejo rezultati uspešnega tima.

Eden najpogosteje omenjenih modelov oblikovanja timov je model Barryja W: Tuckmana, ki opredeljuje štiri stopnje razvoja.

**Tabela 2: Tuckmanov model oblikovanja tima**

<b>Stopnje (stadiji) v razvoju tima</b>	<b>Osnovne značilnosti dogajanja</b>
<b>Oblikovanje</b> (forming)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oblikovanje skupine ljudi v tim</li> <li>• odkrivanje temeljnih odnosov z drugimi</li> <li>• medsebojno spoznavanje članov</li> <li>• učenje, kako delati skupaj in kako ravnati drug z drugim</li> </ul>
<b>Nasprotovanje</b> (storming)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pojav podskupin in s tem povezanih</li> <li>• problemov</li> <li>• naporna in konfliktna soočenja in</li> </ul>

	pogajanja glede razlik znotraj tima
<b>Sprejemanje pravil</b> (norming)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sprejemanje in utrjevanje vlog v timu</li> <li>• utrjevanje pravil o primernem vedenju in delu v timu</li> <li>• razvijanje sodelovalnega duha</li> <li>• zavedanje dogajanja in doživljanja v timu</li> <li>• prosto izmenjavanje informacij</li> </ul>
<b>Izvajanje</b> (performing)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odpravljanje konfliktov</li> <li>• usmerjanje energije v nalogo</li> <li>• tim je visoko učinkovit: opravlja kakovostno delo, sprejema dobre odločitve</li> <li>• med člani tima je pozitivna soodvisnost</li> </ul>

Vir: Polak (2003, str. 70)

„Zanimiv model oblikovanja tima učiteljev ja zasnovala Judith Chivers. Model obsega sedem korakov, ki so po avtoričinem mnenju nujni za ustrezen razvoj tima. Nakazovali naj bi priporočljivo zaporedje pojavov in procesov, na katerih temelji oblikovanje in razvoj tima pedagoških delavcev. Njihovo sosledje temelji na načelu nadgrajevanja; vsaka naslednja stopnja izhaja iz prejšnje i utemeljuje naslednjo. Posamezni koraki predstavljajo tudi temeljna področja, na katerih se mora tim izpopolnjevati in jih nenehno presegati, da bi dosegel končno raven, tj. Raven visoke učinkovitosti“ (Polak, 2003, str. 77).

**Tabela 3: Model oblikovanja tima po Chiversovi**

<p><b>Postavljanje jasnih ciljev</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>× pozitivno naravnani</li> <li>× jasno formulirani</li> <li>× časovno opredeljeni</li> <li>× z merili za uspešno izvedbo</li> </ul>
<p><b>Vzpostavljanje in vzdrževanje komunikacije</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>× dvosmerna, odprta</li> <li>× besedna in nebesedna</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>× aktivno poslušanje</li> <li>× poznavanje in razumevanje</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Analiziranje dogajanja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>× analiza razlik med posamezniki</li> <li>× analiza individualnih interesov</li> <li>× ozaveščanje razlik v zaznavanju</li> </ul>
<p><b>Spremljanje dela in odpravljanje problemov</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>× redna srečanja, opazovanje</li> <li>× povratne informacije</li> <li>× sprotno odpravljanje problemov</li> <li>× izmenjava izkušenj</li> <li>× analiza kritičnih dogodkov</li> <li>× učenje iz napak</li> </ul>
<p><b>Zagotavljanje ustreznih delovnih razmer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>× čas, prostor, denar, potrošni material, tehnična sredstva</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Motiviranje članov tima</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>× uspešno doseganje ciljev</li> <li>× interes, vizija, pestro delo</li> <li>× prevzemanje odgovornosti</li> <li>× priznanje, napredovanje</li> </ul>
<b>Občutki varnosti</b>
<b>Ustvarjalnost</b>

Vir: Polak (2003, str. 78)

## 5 SESTAVINE TIMA

V timu se kažejo predvsem štiri sestavine: odločanje, narava dela, velikost tima in vloga vodje tima.

**Tabela 4: Sestavine tima**

<b>PROCES ODLOČANJA</b>	<b>NARAVA DELA</b>	<b>VELIKOST TIMA</b>	<b>VLOGA VODJE</b>
<b>Prednosti:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• večje znanje</li><li>• nove poti</li><li>• sprejemljivost</li><li>• skupne odločitve</li></ul> <b>Pomanjkljivosti:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• skupinsko mišljenje</li><li>• prevladovanje ciljev</li><li>• poraba časa</li></ul>	<b>Pogoji:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• viri informacij</li><li>• strinjanje članov z zamislimi, idejami, spremembami, načinom dela</li></ul>	<b>Veliki timi:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• centralizacija</li><li>• formaliziranost</li><li>• podtimi</li></ul> <b>Manjši timi:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• sproščenost</li><li>• izmenjave mnenj</li><li>• inovativnost</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ravnanje ob nesoglasjih</li><li>• ravnanje ob spremembah</li><li>• ravnanje s časom</li></ul>

Vir: Ivanko in Stare (2007, str. 57)

### 5.1 PROCES ODLOČANJA V TIMU

Prednosti timskega odločanja so predvsem v naslednjem (Možina, 2002, str. 563):

1. Znanje in informacije, ki jih ima tim so praviloma večje, kakor je znanje katerega koli člana. Poleg tega imajo člani posebna znanja in informacije, tako da lahko zapolnijo vrzel pri znanju drugih.
2. Posamezniki običajno rešujejo probleme po ustaljeni poti, če pa pridejo v tim, lahko razprave in izmenjava mnenj med člani pokaže nove, raznovrstne rešitve. Izmenjava mnenj med člani tudi omogoča sprejemanje odločitev, ki so sprejemljive za vse.
3. Član skupine, ki je imel možnost vplivati na odločitev, je ponavadi bolj dozeten za skupne rešitve. Pripravljen pa je tudi sprejeti več odgovornosti.

4. Kdor želi kot posameznik prepričati druge o koristnosti svoje rešitve, ima običajno precej težav, lažje je, če člani sodelujejo pri reševanju problema, s tem dobijo dodaten vpogled v problematiko in bolje razumejo končne odločitve.

Timsko odločanje ima svoje pomanjkljivosti, ki so predvsem (Možina, 2002, str. 563):

1. Socialni pritisk v timu zaradi vzdrževanja prijateljskih odnosov vodi k poenotenju mišljenja, v konformnost misli, na podlagi katerih člani sprejemajo odločitve. Namesto da bi spraševali in izzivali drug drugega, prevladuje mišljenje enega ali zamisli prvega. Rešitev problema velikokrat temelji na osebnih občutkih kakor na dejstvih. Vprašljiva je tudi kakovost take odločitve. Če je tim zelo povezan, pride pogosto do t.i. skupinskega mišljenja. To pomeni nekakšen „tih“ dogovor, ki ne vodi k najboljšim rešitvam in je posledica konformnega vedenja članov.
2. Uspešnost tima se lahko zmanjša, če kdo, npr. vodja, prevlada v razpravi, govori preveč ali pa izrazito podpira mnenje enega člana. Timsko odločanje ni učinkovito, če člani ne morejo prispevati svojih deležev.
3. Glavna timova naloga je uspešno reševati probleme. Člani morajo ugotoviti vzroke za nastanek problemov in kakšne bi bile najboljše rešitve. Toda včasih se zgodi, da so nekateri člani tako vneti za dajanje takšne podpore, da spregledajo cilj, ki je – najti najboljšo rešitev s kar najmanj nevšečnimi posledicami. To spregledovanje gre na račun kakovosti odločanja.
4. Pravimo, da je čas zlato in prevelika poraba časa je pomanjkljivost timskega odločanja, posebno če je individualna odločitev prav tako dobra ali celo boljša kakor timska.

## **5.2 NARAVA DELA**

Pomembna za uspešnost tima je tudi narava dela. Za uspešnost tima so potrebne nekatere oblike in razmere, ki se pojavljajo na različnih ravneh v organizaciji in so (Možina, 2002, str. 564):

1. Kadar gre za razvoj novega izdelka, za izboljšavo kakovosti, večjo produktivnost in podobno, je priporočljivo, da so podatki in informacije zbrani na enem mestu.
2. Od članov je treba pridobiti kar največ spretnosti in specifičnih znanj, ki jih potrebujejo v timu, da bodo zavzeto reševali zapletene probleme.
3. Prav tako je treba od članov izvabiti zamisli za morebitno preoblikovanje delovne situacije.
4. Ob uvajanju kakršne koli večje spremembe v skupini ali organizaciji je



pomembno, da si zagotovimo privoljenje članov, saj bo tako veliko manj težav, stroškov in porabe časa.

5. Pomembna je delitev nalog in sredstev za delo, tako da vsakdo pozna svoje in skupne naloge.

### **5.3 VELIKOST TIMA**

Uspešnost tima je odvisna tudi od velikosti tima. Najprimernejša velikost tima je med pet do deset člani. Večje število članov povzroča težave v komuniciranju. Pojavijo pa se tudi še drugi problemi, kot npr. (Možina, 2002, str. 564):

1. Vodja mora posvečati več časa različnim dejavnostim in usklajevanju dela. To terja od njega večji psihični napor, se pa od članov nekako oddalji.
2. Timsko odločanje postane bolj centralizirano, s čimer je poudarjena vloga vodje.
3. Ozračje v timu slabi, ukrepi so čedalje manj osebni, nastajajo podtimi, ki se lahko sprevržejo v klike.
4. Norme in postopki postajajo vse bolj formalizirani, s tem pa člani niso zadovoljni.

Za uspešnost tima je pomembno ustrezno število članov. Gotovo je, da večje število članov v timu pomeni večji vir znanja, idej idr., toda če se posamezni podtimi borijo za položaj, gre to praviloma na škodo skupnega dela. V takšnih primerih je bolje oblikovati podtime z vodjo, ki se od časa do časa sestanejo in poročajo o svojem delu.

### **5.4 VLOGA VODJE**

Vloga vodje v timu je zbiranje informacij, spodbujanje izmenjave mnenj, odkrivanje problemov in ugotavljanje primernih trenutkov za njihovo reševanje. Posebne vloge vodje pa so potrebne ob ravnanju ob nesoglasjih, s časom in ob spremembah (Možina, 2002, str. 565).

„V timu nastajajo različne situacije. Pojavljajo se tudi nasprotja med člani. Tako nastajajo nesoglasja, ki so lahko ustvarjalna, če zna vodja vzdrževati ustrezno ozračje. Ob nesoglasjih mora vodja dopuščati različna mnenja članov, ne hiti z zaključki in loči med izrekanjem in ocenjevanjem idej. Pomembna lastnost timskega vodje je občutljivost in dovezetnost za razlike v timu, zaradi katerih izbira ustrezen način vodenja.

Uspešen vodja obvladuje razpoložljiv čas. To pomeni, da mora vodja vzdrževati primerno ravnovesje med dopuščanjem svobodnega izražanja in omejevanjem časa.

Člani morajo imeti možnost izraziti svoja stališča, sicer bodo nezadovoljni in se ne radi odločajo.

Ravnanje vodje ob spremembah v timu je zelo pomembno. Člani tima se razlikujejo po svoji strokovnosti in tudi po tehtnosti svojih predlogov. Če je predlog za spremembo dober, naj se mu vodja pridruži, če ne, naj podpre tistega, ki je boljši. Če dobre predloge zagovarja manjšina, jo mora vodja zaščititi, ker jo bi sicer večina preglasovala. Kadar posameznik ali manjšina pri dajanju predlogov ni dovolj jasna ali se izraža pomanjkljivo, ga vodja dopolni in spodbudi k natančnejšemu podajanju. Vloga vodje je pri uglaševanju sprememb zelo pomembna, saj mora tudi sam nenehno spreminjati svoje vloge" (Ivanko, 2006, str.45).

„O timskem odločanju so različna stališča. Timsko odločanje ima svoje prednosti in pomanjkljivosti. Nekateri menijo, da timsko odločanje terja preveč časa, drugi pa, da je timsko odločanje najboljšo in da je treba uporabiti povsod, kjer je to mogoče" (Ivanko, 2006, str. 44).

## 6 VLOGE PRI TIMSKEM DELU

„Organizacije najpogosteje iščejo ljudi z najboljšimi kvalifikacijami za določena opravila. Poskušajo zaposliti najbolj usposobljenega in talentiranega človeka ter z najboljšimi referencami. Najboljši posamezniki pa ne dosegajo vedno najboljših rezultatov. Skupina najboljših igralcev je lahko tudi poražena, če ne sodeluje kot tim, zato izbira najboljšega še ni jamstvo za uspeh“ (Ivanko, 2004, str. 176).

„Vsakdo mora kot posameznik prispevati kar največ poleg tega pa mora delovati skupinsko. Tim prenese veliko težje obremenitve kot posameznik, lahko pa tudi izrablja širok obseg sposobnosti in izkušnje svojih članov“ (Ivanko, 2006, str. 47).

Svetovno znani teoretik in raziskovalec timskega dela v zdravstvu, šolstvu, industriji, Meredith R. Belbin, že več desetletij proučuje vrste vlog v timu. Ugotovitve njegovih raziskav potrjujejo, da je učinkovitost tima odvisna od njegove sestave oz. usklajenosti vlog v timu. Vsak delovni človek naj bi imel dve temeljni vlogi: izvedbeno in timsko. Izvedbena volga je v bistvu drugi izraz za delo, za katerega nas je delodajalec najel. Timsko vlogo pa oblikujemo šele v timu in zajema način vedenja ter sodelovanja v konkretnem timu (Po Polak, 2003, str. 46).

„V svoji raziskavi je Belbin identificiral devet vlog v timu in prikazal, kako jih je mogoče uporabiti za analiziranje tima in napoved, kako dobro bo tim deloval. Poudarja, da bo najbolje deloval tisti tim, v katerem so vloge najboljše sestavljene in med seboj uravnotežene.

Treba je opozoriti, da ima tim sicer devet vlog, vendar pa naj bi bila v idealnem primeru v njem zastopana vsaka od devetih vlog. V manjšem timu lahko en član zastopa več vlog. Posamezni član se lahko odlikuje v več vlogah.“ (Ivanko, 2006, str. 47).

Timske vloge so po Belbinu snovalec, iskalec virov, koordinator, tvorec, opazovalec, izvajalec, dovrševalec, timski delavec in strokovnjak.

### 6.1 SNOVALEC

„Značilnost **snovalcev** je, da so inovatorji in iznajditelji in so lahko izredno ustvarjalni. Spodbujajo pomembne spremembe z novimi idejami. Navadno najraje delajo sami zase, tj. Ločeno od drugih članov tima. Pri delu so pogosto domiselni in nekonvencionalni. So introvertirani in zelo dojemljivi za kritiko in hvalo. Njihove zamisli so pogosto radikalne in brez praktičnih osnov.

Snovalci so samostojni, bistri in izvirni, vendar se težko sporazumejo z drugačnimi

ljudmi.

Funkcija snovalcev v timu je, da so potrebni pri tvorjenju novih predlogov in pri reševanju obsežnih problemov. Snovalce pogosto potrebujemo v začetnih fazah projekta ali ko projekt zastane. Snovalci se pogosto uveljavijo kot ustanovitelji podjetij ali kot ustvarjalci novih izdelkov.

Če je v organizaciji preveč snovalcev, se znižuje organizacijska učinkovitost, ker snovalci porabijo veliko časa za uveljavljanje svojih zamisli in za medsebojna trenja" (Ivanko, 2006, str. 47).

## 6.2 ISKALEC VIROV

„Značilnost **iskalcev virov** je, da so družabni in zanesenjaški. Dobro komunicirajo v organizaciji kot tudi izven nje. So rojeni pogajalci, spretni pri raziskovanju novih priložnosti in razvijanju stikov. Čeprav niso domiselni in izvirni, hitro poberejo zamisli drugih in jih dopolnijo. Spretni so pri odkrivanju tistih stvari, ki so na voljo in ki jih je možno narediti. Zaradi svoje družabnosti so običajno priljubljeni.

Iskalci virov so sproščene osebnosti s precej radovednosti in pripravljenosti za iskanje novega. Če jih ne spodbujajo drugi, njihova navdušenost hitro upade.

Pomen iskalcev virov je v tem, da so dobri pri raziskovanju in poročanju o idejah, razvoju in virih, ki se nahajajo izven skupine. So najboljši za navezovanje zunanjih stikov in za izvajanje morebitnih pogajanj. Znajo hitro razmišljati in vleči informacije iz drugih" (Ivanko, 2006, str. 48).

## 6.3 KOORDINATOR

„Značilna lastnost **koordinatorjev** je njihova sposobnost, da pripravijo druge k delu za skupne cilje. Ker so zreli, polni zaupanja in samozavesti z lahkoto pooblašajo druge. V medsebojnih odnosih hitro opazijo posamezne talente in jih izrabijo za izvrševanje skupnih ciljev. Čeprav koordinatorji niso nujno najpametnejši v timu, imajo širok in svetovljanski pogled na življenje in na splošno uživajo ugled.

Funkcija koordinatorjev je dobro vodenje tima posameznikov z različnimi sposobnostmi in osebnimi značilnostmi. Bolje se obnesejo pri delu s kolegi na enakovrednem ali podobnem položaju kot pa pri usmerjanju podrejenih. Njihovo geslo bi lahko bilo „posvetovanje z zadržanostjo“. Verjamejo v mirno reševanje problemov. V nekaterih organizacijah se koordinatorji spopadajo s tvorci zaradi nasprotujočih si stilov vodenja" (Ivanko, 2006, str. 48).

## 6.4 TVOREC

„**Tvorci** so visoko motivirani ljudje, zelo žilavi, z izredno potrebo po uspehu. Pogosto učinkujejo kot agresivni, ekstrovertirani ljudje, z mnogo energije. Radi izzivajo in na vsak način hočejo zmagati. Radi vodijo in spodbujajo aktivnosti. Ko se pojavijo problemi, jih znajo zaobiti. Ker so trmasti in napadalni, se čustveno odzivajo na razočaranja ali neuspehe. So ozkogledi in prepirljivi, zato jim manjka človeškega razumevanja. Tvorci obvladujejo in celo ljubijo spore.

Funkcija tvorcev je v tem, da so v glavnem dobri voditelji, ker ustvarjajo akcijo in uživajo pod pritiski. Odlikujejo se pri vlivanju življenja v tim in so zelo koristni pri skupinah, kjer zapleti upočasnjujejo dogajanja. Tvorci se znajo dvigniti nad take probleme in prevzeti vodstvo. Radi izvedejo potrebne spremembe in brez pomislekov izvajajo tudi neprijetne ukrepe. Kot nam pove že ime, skušajo skupinski diskusiji ali dejavnosti dati v neko obliko ali jo spraviti v okvir. Tvorci so najučinkovitejši člani tima, ker zagotavljajo pozitivna dejanja“ (Ivanko, 2006, str. 48).

## 6.5 OPAZOVALEC

Osnovna značilnost **opazovalcev**(ocenjevalcev) je, da so resni, preudarni ljudje, ki se nikoli ne navdušijo. Odločajo se počasi in stvari raje prej temeljito premislijo in vse kritično pretehtajo. Znajo modro presojati, ob tem pa upoštevajo vse dejavnike. Dober opazovalec se le redko moti.

Opazovalca prepoznamo zlasti pri analiziranju problemov in ocenjevanju zamisli in predlogov. Pri tej vlogi se opazovalci počutijo kot doma, saj dobro pretehtajo dobre in slabe strani vsake možnosti. Nepoznavalcem se zde suhoparni, dolgočasni ali celo preveč kritični. Glede na njihovo funkcijo se nekateri čudijo, kako so postali vodje. Ne glede na to pa so številni opazovalci zelo uspešni na svojih položajih. V organizaciji so namreč tudi delovna mesta, kjer je uspeh odvisen od relativno majhnega števila odločitev. Takšna delovna mesta so idealna za opazovalce, tj. Za tiste, ki se nikoli ne zmotijo in na koncu vselej dobijo“ (Ivanko, 2006, str. 49).

## 6.6 IZVAJALEC

„Značilno za **izvajalce** je, da so dobro organizirani, imajo radi rutino, imajo smisel za praktičnost in samodisciplino. Probleme rešujejo sistematično, za delo so močno zavzeti. Navadno so zelo zvesti svoji organizaciji. Osebni interesi so jim drugotnega pomena. Pogosto delujejo zelo togo.

Izvajalci so koristni zaradi svoje zanesljivosti in občutka za praktično uporabnost. So

učinkoviti in imajo občutek za možno in ustrezno, zato so uspešni. Izvajalec dela vse, kar je treba, v nasprotju z drugimi, ki opravljajo le tisto delo, ki jim je všeč, zanemarjajo pa neprijetne naloge. Izvajalci pogosto napredujejo do visokih položajev zaradi svojih organizacijskih sposobnosti in učinkovitosti pri opravljanju potrebnega dela" (Ivanko, 2006, str. 50).

## 6.7 DOVRŠEVALEC

„Osnovna značilnost **dovrševalcev** je njihova velika vztrajnost in smisel za podrobnosti. Redko se lotijo stvari, ki jih ne bi dokončali. Na zunaj so umirjeni, v resnici pa jih zaskrbljenost motivira. Dovrševalci so tipično introvertirani in ne potrebujejo veliko zunanje spodbude. So nasprotniki površnosti in so nepopustljivi do malomarnežev. Neradi prelagajo delo na druge, zato veliko dela sami opravijo.

Dovrševalci so neprecenljivi tam, kjer naloge terjajo veliko natančnost in koncentracijo. V timu pravočasno izpolnjujejo roke in ustvarjajo občutek nujnosti. Pri vodenju se odlikujejo z visokimi zahtevami, skrbijo za natančnost, podrobnosti in vztrajnost" (Ivanko, 2006, str. 50).

## 6.8 TIMSKI DELAVEC

„**Timski delavci** so blagi, prisrčni in se zavzemajo za druge. V timu so v največjo podporo. Hitro se prilagajajo raznim situacijam in ljudem. So dojemljivi in diplomatski, znajo prisluhni in so v skupini na splošno priljubljeni. Delo opravljajo natančno, vendar so v kritičnih situacijah neodločni.

Funkcija timskega sodelavca je zlasti preprečevanje medsebojnih sporov v timu in omogočanje drugim, da lahko učinkovito sodelujejo. Timske sodelavci ne marajo prepričev, zato se jim ognejo, če je le mogoče. Timske delavci v organizaciji lahko zasedajo visoke položaje, zlasti če so na linijskih vodstvenih položajih v glavnem tvorci. V takšnih razmerah diplomatske sposobnosti timskega delavca in sposobnost dojetanja postanejo pomembne, še posebej v razmerah v katerih se konflikti pogosto pojavljajo ali jih umetno zatrejo. Timske delavci so najbolj priljubljeni med podrejenimi, nobeden v timu jih nima za nevarne, delujejo blažljivo. Ker timske delavci izboljšujejo timsko zavest, zaposleni ob njihovi navzočnosti bolje sodelujejo" (Ivanko, 2006, str. 51).

## 6.9 STROKOVNJAK

„Značilnosti **strokovnjaka** so njegova profesionalnost, iniciativnost in predanost delu.

Strokovnjaki so predani ljudje, ki so ponosni na svoje tehnične spretnosti in specializirano znanje. Zavzemajo se za ohranjanje svoje strokovne ravni ter razvijanje in obrambo lastnega strokovnega področja. Strokovnjaki so zelo ponosni na svoje delo, za delo drugih se navadno ne zanimajo, pa tudi za ljudi same ne. Izvedenci ostanejo zato, ker se zelo ozko specializirajo. Mnogi so toliko usmerjeni k enemu cilju, da postanejo vrhunski strokovnjaki.

Funkcija oz. Vloga strokovnjaka v timu je v nekaterih primerih nenadomestljiva, ker ima dragoceno znanje, na katerem temeljijo izdelki ali storitve organizacije. Strokovnjaki so cenjeni zato, ker vedo o stvari več kot drugi in se lahko odločajo na osnovi kompleksnih izkušenj“ (Ivanko, 2006, str. 51).

**Tabela 5: Timske vloge- njihove značilnosti, prednosti in pomanjkljivosti**

<b>Vloga v timu</b>	<b>Značilnosti</b>	<b>Prednosti in pomanjkljivosti</b>
<p><b><i>Snovalec</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sejalec</li> <li>• inovator</li> <li>• človek idej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• izredno ustvarjalen</li> <li>• inovativen in iznajditeljski</li> <li>• poln izvirnih idej</li> <li>• domiseln in bister</li> <li>• nekonvencionalen</li> <li>• razmišljujoč</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nadarjenost</li> <li>• razum in znanje</li> <li>• potreben pri oblikovanju v začetnih fazah</li> <li>• če jih je preveč se jim zmanjšuje učinkovitost</li> </ul>
<p><b><i>Iskalec virov</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• raziskovalec virov</li> <li>• iskalec izven tima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• družaben in stanoviten</li> <li>• prevladujoč</li> <li>• nanj se lahko zaneseš</li> <li>• dobro komunicira v organizaciji, kot tudi izven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sposobnost odkrivanja novih priložnosti</li> <li>• zamisli pobere in dopolni</li> <li>• odkriva koristne ljudi in obetavne zamisli</li> <li>• hitro izgubijo interes</li> </ul>
<p><b><i>Koordinator</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• usklajevalec</li> <li>• predsednik</li> <li>• „direktor“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zrel</li> <li>• stanoviten</li> <li>• prevladujoč</li> <li>• poln zaupanja</li> <li>• samozavesten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uspešno deluje z vsemi člani v timu</li> <li>• glavni cilj pri reševanju mu ne uide</li> <li>• so brez ambicij</li> </ul>

<p><b><i>Tvorec</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• oblikovalec</li> <li>• izzivalec</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nestrpen in prevladujoč</li> <li>• visoko motiviran</li> <li>• ima potrebo po uspehu</li> <li>• agresiven in trmast</li> <li>• ozkogled</li> <li>• prepirljiv in napadalen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rad vodi in hoče zmagati</li> <li>• spodbuja aktivnost v timu</li> <li>• ima veliko življenjske energije</li> <li>• hitra jeza</li> <li>• so žaljivi do ostalih v timu</li> </ul>
<p><b><i>Opazovalec</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ocenjevalec</li> <li>• kritik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• resen in dolgočasen</li> <li>• preudaren in zna presojeti</li> <li>• se ne moti (redko)</li> <li>• analizira probleme</li> <li>• ocenjuje zamisli</li> <li>• pri delu je kritičen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• preudarnost</li> <li>• trma</li> <li>• obzirnost</li> <li>• kmalu jim zmanjka navdiha</li> </ul>
<p><b><i>Izvajalec</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• garač</li> <li>• izvrševalec</li> <li>• delavec</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stabilen in discipliniran</li> <li>• sistematičen in kontroliran</li> <li>• tog</li> <li>• učinkovit</li> <li>• dobro organiziran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• praktičnost</li> <li>• zavzetost</li> <li>• neprilagodljivost</li> <li>• ni za nepreizkušene zamisli</li> </ul>
<p><b><i>Dovrševalec</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zaključevalec nalog</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prizadeven in vztrajen</li> <li>• obrnjen vase</li> <li>• natančen</li> <li>• vesten</li> </ul> <p>temeljiti in nepopustljivi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• izpolnjuje obljubljeni</li> <li>• dela po višjih standardih</li> <li>• skrb za majhne stvari</li> <li>• se ne zna sprostiti</li> </ul>
<p><b><i>Timski delavec</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sodelovalec</li> <li>• integrator</li> <li>• povezovalac</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• priljubljen in prilagodljiv</li> <li>• topel in prisrčen</li> <li>• obrnjen navzven</li> <li>• ima občutek za ljudi</li> <li>• zna poslušati sodelavce</li> <li>• se zavzema za sodelavce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odzivanje na potrebe posameznika</li> <li>• krepitev timske zavesti</li> <li>• neodločnost v kritičnih trenutkih</li> <li>• nedorečenost pri vodenju</li> </ul>
<p><b><i>Strokovnjak</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• specialist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strokoven</li> <li>• poglobljen</li> <li>• vesten in predan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tehnične sposobnosti</li> <li>• dragoceno znanje</li> </ul>



	delu • ponosen na svoje delo	• znanje le na ozkem področju
--	---------------------------------	-------------------------------

Vir: Ivanko (2006, str. 246-251)

V strokovni literaturi srečamo poleg Belbinove še veliko drugih kategorizacij timskih vlog. Nekateri se v opisu posameznih vlog prekrivajo z njegovo, druge pa nakazujejo specifične poglede njihovih avtorjev na dinamiko timskega dela.

Nekateri drugi avtorji navajajo pet različnih vlog članov tima (Polak, 2003, str. 48):

- **član, ki vodi in usmerja delo v timu** (angl. Driver), pri odločanju sledi svoji intuiciji, je dober organizator, navdušen nad timskim delom, ne zanimajo ga podrobnosti, temveč končni rezultat;
- **član, ki načrtuje delo tima** (angl. Planner), z logičnim mišljenjem in s sprotnim vrednotenjem načrtuje aktivnosti in seznanja tim z doseženimi cilji, s postavljanjem vprašanj in pojasnjevanjem skrbi za jasnost, izogiba se konfliktom;
- **član, ki vzdržuje primerno vzdušje** (angl. Enabler), je prepričljiv in prijateljsko naraven, sproščen v izražanju in optimističen;
- **član, ki potrpežljivo, premišljeno in vztrajno udejanja tisto, za kar se tim zavzema** (angl. Exec), je razumevajoč, na ideje gleda stvarno in konstruktivno;
- **član, ki delo tima spremlja in nadzira** (angl. Controller), je analitičen, kritičen in natančen.

Timske vloge oz. funkcije članov opredeljujemo lahko na dveh ravneh; na ravni nalog tima in na ravni podpornih dejavnosti oz. Odnosov v timu. Na ravni nalog je član tima lahko:

- **pobudnik (iniciator)** sproži dogajanje, zagotavlja nadaljnje spodbude;
- **razjasnjevalec** preverja, kaj člani dejansko mislijo in kako razumejo druge, pojasnjuje nerazumljivo, oblikuje pojmovne povezave;
- **iskalec ali posredovalec informacij** na različne načine daje ali išče nove informacije, da bi pripomogel k izvedbi naloge;
- **oblikovalec povzetkov ali sklepov** izbira in združuje ideje.

Na ravni podpornih dejavnosti se član tima izraža kot:

- **spodbujevalec** je prijateljski, topel in odgovoren do drugih, aktivno posluša in pozitivno sprejema mnenja in zamisli drugih članov;
- **tisti, ki izraža čustva znotraj tima**, občutljivo in empatično zaznava splošno razpoloženje v timu, pozitivna in negativna čustva ter ubesedi čustva drugih, če ti tega ne zmorejo;
- **usmerjevalec komunikacije** skrbi, da imajo vsi člani priložnost izraziti svoje

- mnenje;
- **vzdrževalec harmonije** spodbuja k izražanju različnosti med člani, poskuša odpravljati neskladja in konflikte med člani tima.

Navedene vloge znotraj tima se oblikujejo glede na psihosocialne značilnosti posameznikov, ki sestavljajo tim. V prvem primeru so povezane predvsem z vsebino naloge, v drugem pa vzdržujejo dobre odnose in notranjo skladnost tima.

„Avtorje predstavljenih kategorizacij vlog v timu povezuje mnenje, da je idealno, če član tima prevzame v timu svojo naravno vlogo. Odkrije jo z raziskovanjem samega sebe, tj. z opazovanjem, kako se izraža in vede pred drugimi. Na naraven stil vedenja oz. Naravno vlogo člana v timu vpliva učenje in zavedanje, kaj je v timu zaželeno in kaj ni.

Za učinkovito timsko delo je pomembno, da so člani tima v razvijanju svojih vlog dovolj prilagodljivi in samoobvladani. Z zmernim izražanjem lastnih vlog (npr. brez prevelike dominantnosti in siljenja v ospredje, z upoštevanjem močnih področij tudi drugih članov v timu), namreč omogočajo drugim članom tima, da razvijajo svoje vloge. Doseženo ravnotežje med vlogami v timu spodbuja občutke pripadnosti, pozitivne soodvisnosti in zavezanosti skupnim ciljem. Mnogi priznajo, da so na začetku timskega dela te vloge nejasne, manjka pa tudi strokovnega znanja za identifikacijo.

Uravnoteženo zastopanje vlog v timu lahko zagotavljamo na tri načine. (Belbin 1992). Prvi je oblikovanje tima, v katerem člani ne bodo pod pritiskom, da morajo „žrtvovati“ svojo naravno vlogo. Tak tim je uravnotežen in samozadosten; ob vsaki priložnosti je v njem kdo, ki „naravno“ sprejema katerokoli odgovornost ali nalogo. Člani takega tima so si zelo različni, vendar se med seboj dopolnjujejo. To jim zagotavlja, da se vedejo spontano in pristno.

Drugi način uravnoteženja vlog v timu je pooblastitev enega izmed članov tima, da prevzema določene odgovornosti. O pooblastitvi za neko vlogo govorimo tedaj, ko nekdo po dogovoru in začasno prevzame neko ključno vlogo (npr. vodenje, zastopanje pred drugimi), in ne kadar je v timu nekdo, ki to vlogo prevzame samodejno.

Tretji način, ki preprečuje, da bi se člani tima znašli v neprimernih vlogah, avtor imenuje „ustvarjanje praznine timskih vlog“. Ta način predpostavlja, da se kateri od članov tima opogumil in vlogo prevzel. Z opozorilom, kaj v timu manjka, so vsi člani izzvani, da se preizkusijo v novi vlogi. Pri tem je lahko pozitivna tekmovalnost med člani tima izvor motivacije“ (Polak, 2003, str. 50).

## **7 KOMUNIKACIJA V TIMU**

„Temeljni pogoj za delovanje tima je medsebojno komuniciranje vseh članov. Komunikacija je nosilec vseh socialnih dogajanj. Posameznikom omogoča, da uporabijo izkušnje drugih v timu in tako spoznajo tudi tisto, česar sicer sami ne bi mogli. S komunikacijo tim analizira probleme, prenaša odločitve in usklajuje delo posameznikov znotraj tima na poti do skupnega cilja. Poleg tega komunikacija tudi omogoča, da tim spozna in reši svoje notranje težave. Če je komunikacija zaradi formalistične organizacijske strukture ali birokratsko avtoritativnega vodenja pretrgana ali ovirana, sta ogrožena tako storilnost kot obstoj tima. Da bi tim lahko ustrezno in ob zmerni porabi energije dosegel skupni cilj potrebuje odprto, spontano komunikacijo“ (Lipičnik, 1991, str. 59).

„Timska organizacija terja razvito komuniciranje v vseh smereh. Za individualno komuniciranje je značilno, da vodje sprejemajo odločitve, njihovi sodelavci pa jih oskrbujejo le s potrebnimi informacijami. Vodje čutijo odgovornost za sprejemanje odločitev zaradi svojega položaja v organizaciji. Pri individualnem komuniciranju si ljudje ne prizadevajo, da bi odločitve izvedli na najustreznejši način, podrejeni pa oskrbujejo svoje vodje predvsem z informacijami, ki jih ti radi slišijo. Slabost individualnega komuniciranja je, da se informacije, ki potujejo proti organizacijskemu vrhu, pogosto popačijo in so netočne. Prav tako se tudi naredbe in navodila izmaličijo, preden pridejo na pravo mesto. Slabost individualnega komuniciranja se kaže tudi pri samem reševanju organizacijskih problemov, ker posamezniki težijo k temu, da bi se rešili v interesu njihovih delovnih skupin“ (Ivanko, 2006, str. 242-243).

„Da diskusija v timu sploh steče, je treba vzpostaviti vzdušje, ki spodbuja medosebno spoštovanje, in preprečuje manipulacijo, medsebojno zaupanje, ki preprečuje sumničavo preverjanje, odprtost v izražanju, ki odstranjuje bojazen pred izrekanjem in sprejemanjem kritike ter uveljavlja izrekanje in sprejemanje pohvale“ (Mayer et al., 2001, str. 63).

Poleg prenašanja informacij je funkcija komunikacije torej tudi to, da ustvarja vzdušje in zaupanje med člani tima. Zaradi prenašanja informacij je pomembno, da je komunikacija redna, natančna in dosledna, za ustvarjanje zaupanja in občutka sprejetosti pa je pomembna iskrenost in dvosmernost. Dvosmerne komunikacije ne določa samo dejstvo da govorita oba (ali več) člana tima, ki sta udeležena v pogovoru, ampak tudi stališče vsakega izmed njiju. Oba morata namreč pristopiti k pogovoru z željo poslušati sogovornika, sprejeti njegovo mnenje in ga uskladiti s svojim. Dvosmerna komunikacija ni merjenje moči, ampak želja po sprejemanju novih pogledov in širjenju obzorij.

Na kratko lahko povzamemo, da dobra medosebna komunikacija omogoča zaposlenim, da slišijo mnenje drugih, da preverijo cilje, da dobijo podporo ali podporo dajo in izkoristijo formalno organizacijsko strukturo. Nevarnost za dobro komunikacijo pa predstavljajo našete komunikacijske ovire:

(Steers, 1984, str. 265-267):

- **izkrivljanje** oziroma **deformacija** se pojavi takrat, ko se v procesu komuniciranja informacija spremeni. To se lahko zgodi zaradi različnih razlogov (različna raven oddajanja in sprejemanja, dvoumni izrazi, napake v interpretaciji, napake v postopku zgoščevanja informacije, razdalja ali ovire med oddajnikom in sprejemnikom).
- **izpuščanje** se pojavi takrat, ko sprejemnik sprejme samo del sporočila, ki mu je bilo namenjeno. Včasih je zato kriv oddajnik, ki noče ali ne more oddati sporočila v celoti, včasih pa na enak način reagira tudi sprejemnik.
- **preobremenjevanje:** žrtve preobremenjenosti z informacijami so pogosto prav menedžerji. Informacij je ogromno, oddajniki pa se včasih ne potrudijo dovolj, da bi oddali samo tiste, ki so zares potrebne. Zato pride do kopičenja informacij in velike izgube časa, ki ga menedžerji porabijo za zbiranje in sortiranje pravih informacij.
- **Časovna neuskklajenost:** uporabna informacija mora biti dostavljena ob pravem času. Zaradi različnih razlogov se zgodi, da informacija pride prehitro ali prepozno.
- **Nesprejemanje:** sprejemnik včasih noče ali ne more sprejeti informacije (zdi se mu, da vir ni kredibilen, informacija se mu ne zdi pomembna, itd.).

Raziskave so pokazale, da potekajo komunikacije v timih na štiri načine (Lipičnik, 1999, str. 178- 182):

- prstanasto (komunikacija poteka enakopravno med vsemi člani)
- verižno (različica prstanastega komuniciranja z manjkajočim členom)
- v obliki črke Y (en člen izstopa iz verige, ostali člani pa niso enakopravno vključeni v komunikacijo)
- zvezdasto (člani komunicirajo preko osebe, ki je v središču, kot koordinator).

Komunikacija je osnovno orodje sporazumevanja v timu. Omogoča medsebojno socialno interakcijo (vzajemno vplivanje dveh ali več oseb, npr. ko vedenje ene osebe vpliva na vedenje druge osebe) znotraj tima in povezanost tima z njegovim socialnim okoljem. Večina komunikacije znotraj tima poteka na timskih srečanjih (dogovorjeni sestanki za timsko načrtovanje in timsko evalvacijo), člani tima pa lahko med seboj komunicirajo tudi med timskim poučevanjem. Komunikacija članov tima naj bi povzemala in odsevala aktivnost in dogajanje v timu, omogočala primerno izmenjavo informacij med člani tima in okoljem (učenci, kolegi, drugi timi, vodstvo šole, starši, lokalna skupnost) ter zagotavlja članom tima povratne informacije o njegovem delu.

Komunikacija v timu naj bi obsegala (Polak, 2003, str. 51):

- dajanje in sprejemanje informacij ali napotkov v zvezi s konkretnimi nalogami;
- dajanje dodatnih informacij drugim članom tima glede na njihove potrebe in želje;
- spraševanje drugih po dodatnih informacijah, ki širijo razumevanje vsebine diskusije;

- sprejemanje različnih informacij, ki niso vezane na naloge tima;
- povpraševanje po povratnih informacijah v zvezi s posameznikovim delom v timu;
- sprejemanje in dajanje povratnih informacij v zvezi s posameznikovim delom in delom kolegov v timu;
- spodbujanje, izražanje in sprejemanje pohval za dobro delo v timu.

Člani tima komunicirajo verbalno in neverbalno; neverbalna komunikacija ima posebno vlogo pri sporazumevanju članov tima med timskim poučevanjem, verbalna komunikacija pa je namenjena predvsem učencem. Z neverbalno komunikacijo člani tima izražajo svoja čustva in svoj odnos do izrečenega ali neizrečenega. Kadar verbalna in neverbalna komunikacija pri posamezniku nista usklajeni, prej verjamemo neverbalnemu sporočilu, ker ga je težje kontrolirati.

V literaturi najdemo vrsto splošnih priporočil in napotkov, kakšna naj bo sodobna in učinkovita komunikacija. Za komunikacijo v timu veljajo vsa splošna pravila in oblike primerne komunikiranja, npr. Watzlawickova pravila komunikacije, sodobna pojmovanja o načinih komunikacije po Greenu, jaz-sporočila, različni načini odgovarjanja na problem in drugo. Komunikacija ima najpomembnejšo vlogo pri oblikovanju zaupnega in odprtega timskega okolja, ki je glavni pogoj za učinkovitost tima.

Komunikacija v neučinkovitem timu naj bi bila zaznamovana z nenehnim tekmovanjem za besedo, s prekinjanjem drug drugega, z vzporednim pogovorom in klepetanjem med govorjenjem drugih članov tima in z neverbalnim izražanjem nestrinjanja ali posmehovanja. Komunikacijo zelo učinkovitega tima naj bi spoznali o tem, da člani tima aktivno poslušajo in želijo razumeti različne poglede ( v ta namen postavljajo vprašanja, s katerimi zbirajo dodatne informacije) ter imajo spoštljiv odnos do vsega izrečenega. Pomemben je miselni premik v izrečenih sporočilih z individualne naravnosti na kolektivno naravnost.

Strokovnjaki s tega področja poudarjajo pomen razvijanja polnopomenskega sporazumevanja v timu, ki naj bi bilo kombinacija sporazumevanja in miselnih spretnosti. Člani tima si na srečanju sporočajo svoja mnenja in oblikujejo odgovore. Sporazumevanje poteka z besednim izražanjem. Jezik, ki ga uporabljajo člani tima vpliva na kakovost zasnove ideje in na njihovo pripravljenost, da predstavijo svoje ideje.

V nadaljevanju je predstavljenih pet oblik verbalnega vedenja, ki omogoča timu učinkovito odločati (Polak, 2003, str. 53):

- **izražanje predlogov in usmeritev za delo tima:** Člani tima prepogosto le izražajo svoja mnenja, ne dajejo pa konkretnih predlogov za doseganje ciljev ali odpravljanje problemov. Z dajanjem predlogov in usmeritev v obliki trditev ali vprašanj se v timu premaknejo h konkretni aktivnosti. Brez dajanja

- predlogov se komunikacija lahko preveč ponavlja ali zamre.
- **nadgrajevanje, razširjanje predlogov z novimi predlogi:** Člani tima dopolnjujejo svoje in tuje predloge z novimi predlogi in pri tem lahko spreminjajo smer razmišljanja, ne da bi zavračali zamisli drugih. Osnovni pogoj za uspešno delovanje te oblike vedenja je aktivno poslušanje in pozornost do drugih članov tima. Drugi pomemben pogoj je zmožnost članov tima, da se vzdržijo debatiranja.
  - **razjasnjevanje s preverjanjem razumevanja vsebine:** Nestrinjanje v timu je pogosto povezano z napačnim ali pomanjkljivim razumevanjem izrečenega. Razjasnjevanje poteka z vprašanji, odgovori nanje (dodatne informacije) pa prispevajo k boljšemu razumevanju vsebine.
  - **posmehovanje navzočim članom tima:** Podpiranje ali kritiziranje konkretnega predloga je v timu vedno sprejeto bolj na osebni kot vsebinski ravni. Član tima, ki je nekaj predlagal, pri tem pa je bil deležen posmehovanja, pogosto postane obrambno naravnani. Za dobro vzdušje in zaupanje v timu se morajo člani tima obvladovati, da se ne posmehujejo drugim in jih ne obsojajo.
  - **argumentiranje:** Z argumentiranjem razlagamo in zagovarjamo svoje predloge ter izzivamo ideje in predloge drugih. Pri tem iščemo in razvijamo možne alternativne predloge. Argumentiranje temelji na načelu za ali proti in prav ali narobe, zato člani tima težko dosežejo soglasje.

Komunikacijski zapleti so najpogostejši razlog za konflikte med člani tima ter za timsko neučinkovitost. Obstaja stereotipna predstava, da je komunikacija predvsem govorjenje, ki mora biti dovolj glasno, počasno in razločno. Pri tem pogosto pozabljamo na poslušanje, ki naj bi obsegalo tri četrtine kakovostne komunikacije. Štirje elementi komunikacije so predstavljeni v naslednji preglednici.

**Tabela 6: Štirje elementi komunikacije v timu**

<i><b>Elementi komunikacije</b></i>	<i><b>Značilnosti</b></i>
<b>Govorjenje</b>	Sporočanje lastnih idej, mnenj, predlogov...
<b>Poslušanje lastnega govorjenja</b>	Reflektiranje lastnega govorjenja: trajanja govorjenja in morebitnega olepševanja, namigovanja, provociranja, prehitrega/napačnega sklepanja, prikrivanja neznanja, obsojanja...
<b>Poslušanje</b>	Poslušanje idej, mnenj, predlogov drugih...
<b>Poslušanje lastnega poslušanja</b>	Reflektiranje lastnega poslušanja: nenehnega razmišljanja, prehitrega sklepanja, miselnega dokončevanja stavkov drugih, analiziranja, odsotnosti aktivnega poslušanja in pripravljanja

Vir: Polak (2003, str. 54)

Ločimo štiri vrste poslušanja. Pri **interaktivnem** poslušanju se vlogi govorca in poslušalca hitro izmenjujeta med seboj. Pri **reaktivnem** poslušanju eden od članov tima dalj časa govori (opisuje, razlaga ali utemeljuje), drugi pa ga pri tem poslušajo. Cilj **diskriminativnega** poslušanja je razpoznavanje in razločevanje pomena slišane od spremljajočih zvokov, pri **občudujočem poslušanju** pa poslušalec ob slišanem neverbalno izraža občudovanje in estetski užitek. Na timskih srečanjih sta najpogostejša interaktivno in reaktivno poslušanje, pri timskem poučevanju v razredu pa tudi drugi dve zvrsti, zlasti v komunikaciji članov tima z učenci.

Poleg poslušanja je pomemben vidik komunikacije pri timskem delu tudi dajanje in prejemanje povratnih informacij. Vsak član tima mora čutiti potrebo po povratnih informacijah o svojem delu in druge člane tima tudi povpraševati po njih.

Na timskih srečanjih naj bi se držali nekaterih komunikacijskih načel:

- **mnenja in ideje izražamo jasno in strnjeno:** Kadar član tima „preveč govori in premalo pove“, je treba zagotoviti jedrnatost sporočila (vnaprej omejiti čas govorjenja, zaprositi za krajšo interpretacijo, zastavljati vprašanja o bistvu idr.) ali pa zaprositi člane tima, da pisno izrazijo svoja mnenja.
- **tišino, ki ni povezana za aktivnostjo, prekinemo:** Če je vzrok tišine plahost ali trema člana tima, ga lahko spodbudimo z razumevajočim pogledom ali opogumljajočimi besedami. Če je vzrok tišine sovražne ali obrambne narave, pa spodbudimo člane tima k izražanju prikritih čustev.

Navedenih načel naj bi se zavedali vsi člani tima in jih tudi vsi enakovredno uveljavljali. Če pa ima tim jasno izoblikovano vlogo moderatorja razgovora, ta prevzame bistveni del odgovornosti za potek timskih srečanj (Po Polak, 2003, str. 56).

## 8 MOTIVIRANOST ČLANOV TIMA

„Uspešnost posameznikov, delovne skupine in celotne organizacije je zelo odvisna od delovne motiviranosti njenih članov. Delovanje človeka v vsaki organizaciji je odvisno od motiviranosti za delo. S svojim delovanjem želi človek zadovoljiti svoje potrebe. Potrebe so vir želja, želje pa so vir akcij, ki omogočajo posamezniku zadovoljevanje njegovih potreb. Toda potrebe niso pri vseh ljudeh enake. Rastejo iz stopnje ekonomskega razvoja, socialnega položaja, kulture in drugih okoliščin, ki opredeljujejo položaj posameznika v nekem okolju. Skupnost človekovih želja je bolj ali manj prilagojena sposobnostim in možnostim posameznikov – želje določajo stopnjo človekove aktivnosti“ (Ivanko, 2006, str. 239).

„Naravo timskega dela pomembno določajo različni psihološki dejavniki. Motivacija, zaupanje in samorazkrivanje so pomembni tako za medsebojno povezovanje članov znotraj tima (kohezivnost v timu) kot za oblikovanje tima. Osnovni viri motivacije za timsko delo so povezani s psihološkimi potrebami, ki jih posameznik zadovoljuje znotraj tima“ (Polak, 2003, str. 19).

„Vsi ljudje imamo enake osnovne potrebe. Po A. Maslowu so človekove osnovne potrebe urejene hierarhično. Najpomembnejše je zadovoljevanje fizioloških potreb, temu pa nato po vrsti sledijo še ostale. Velja splošno pravilo, da zahteva delovanje na določeni ravni poprejšnjo potrditev nižje ležečih sklopov potreb“ (Mayer, 2001, str. 14).

Osnovni viri motivacije za timsko delo so povezani s psihološkimi potrebami, ki jih posameznik zadovoljuje znotraj tima. To so:

- **potrebe po varnosti**, tj. po predvidljivosti socialnega prostora (prostor, ki ga opredeljujejo odnosi med ljudmi) in zaupanju vanj. Če te potrebe niso zadovoljene, se posameznik počuti negotovega in ogroženega. Varnost v timu zagotavlja predvsem spoštovanje pravil, ki veljajo v timu. Med potrebe po varnosti uvrščamo tudi potrebo po stabilnosti, odvisnosti, zaščiti, osvobojenosti od strahu, potrebo po strukturi, redu pravilih, omejitvah, potrebo po izogibanju kaosu, po mogočem zaščitniku idr.
- **potrebe po sprejetosti**, ki omogočajo posameznikovo „varno“ pristnost (biti to kar si). To je prosto izražanje strahu, razočaranja in negotovosti, ne da bi se bal, da bo odklonjen in zasmehovan. Občutek sprejetosti je pomemben tudi za konstruktivno soočanje s problemi in konflikti, ki spremljajo timsko delo, pogoj za tako soodločanje pa je tudi odprta komunikacija. Posameznik se ob nezadovoljeni potrebi po sprejetosti in ljubezni počuti zavrženega, stigmatiziranega, zavrženega, brez prijateljev in socialnih korenin.
- **potrebe po potrditvi in priznanju** (npr. njegove enkratnosti in različnosti), ki jih delimo v dva sklopa: v prvi sklop sodijo potrebe po cenjenju samega sebe (želje po moči, dosežkih, samozadostnosti, obvladovanju in zmožnostih, po samozaupanju, neodvisnosti in svobodi), v drugi sklop pa sodijo potrebe po spoštovanju in cenjenju s strani drugih (želje po ugledu, statusu, slavi, pozornosti, dostojanstvu in uveljavljanju). Zadovoljitev omenjenih potreb krepi



občutke samozaupanja, lastne vrednosti, moči, sposobnosti, zadostnosti ter lastne koristnosti in pomembnosti. Če te potrebe niso zadovoljene, se posameznik počuti manjvrednega in nemočnega.

- **potreba po samoaktualizaciji** je psihološka potreba najvišjega reda, ki usmerja človeka, da uresniči ali postane tisto, za kar obstajajo možnosti.

Iz omenjenih potreb identificiramo pet dejavnikov, ki vplivajo na stopnjo motiviranosti članov tima in predanosti timskim ciljem (Polak, 2003, str. 19):

- **sledenje osnovnim potrebam po preživetju in obstoju:** člani tima potrebujejo sredstva za svoje preživetje, pri čemer je njihova motivacija neposredno odvisna od višine nagrad;
- **zadovoljevanje potreb po varnosti:** če se člani tima bojijo, da bodo izgubili delovno mesto, se ne bodo ukvarjali s svojo samopodobo, statusom in strokovnim razvojem;
- **oblikovanje za tim sprejemljive samopodobe:** člani tima želijo postati vredni članstva, zato se med seboj spodbujajo k samooblikovanju v želeni smeri;
- **opravljanje koristnega in smiselnega dela:** to je lahko osebna potreba članov tima, pa tudi dolžnost vodje, da jih usmerja pri določanju in razumevanju ciljev tima;
- **osebna rast in razvoj,** ki je pogosto osnovni motiv za članstvo v timu.

Pri timskem delu lahko izpostavimo tudi druge dejavnike, ki jih lahko preoblikujemo v nagrade. Tako naj bi člani tima, ki imajo močno izražene potrebe po dosežkih, lažje prevzemali naloge, bolj naj bi cenili svoj trud, potreben za doseganje uspehov, in bili dovzetni za povratne informacije o svojem delu. Delo članov tima zato lahko nagrajujemo tako, da jim prepuščamo večje odgovornosti, zanimivejše aktivnosti, več svobode pri načrtovanju in izpopolnjevanju dela, pri spreminjanju delovnih razmer (prostor in čas), da jim zagotavljamo več možnosti za izražanje osebnih talentov, znanja in spretnosti ter, da jim omogočimo popoln nadzor nad posameznimi timskimi aktivnostmi. Zadovoljevanje potrebe po pripadnosti se v timu kaže v večji skrbi za razvijanje in vzdrževanje dobrih odnosov kot pa za odločanje in doseganje ciljev. Delo članov tima lahko nagrajujemo v obliki dajanja potrditev, v sodelovanju in prijateljstvu ter v zagotavljanju možnosti timskega dela, pomoči in podpore drugih članov.

Zadovoljevanje potrebe po moči se običajno izraža v želji po doseganju rezultatov z delom drugih ljudi. To lahko preoblikujemo v nagrajevanje tako, da članom tima damo več priložnosti za načrtovanje in izpopolnjevanje obsežnejših projektov, da jih vključimo v širše vodenje tima ali šole, da jim prepustimo odgovornost za del obveznosti kolegov.

Uspeh v kakršnikoli skupini ljudi je neposredno odvisen od kakovosti medsebojnih odnosov udeleženih ljudi.

Za uspeh so pomembni skrb, podpora, motivacija, pogajanje, spodbude, ljubezen, pomoč, zaupanje, sprejemanje, spoštovanje..., ne pa prisila, siljenje, kaznovanje, manipulacija, ukazovanje, kritiziranje, obtoževanje, zbadanje, nadlegovanje, razvrščanje, zmerjanje, umikanje...

Pomemben izvor motivacije za timsko delo je tudi zaupanje v vizijo in cilje tima ter v njegove zmožnosti: tj. V sposobnosti njegovih članov, v razpoložljivo tehnologijo in druge vire.

Pri analiziranju različnih raziskav s področja timskega dela ugotovimo, da ima veliko motivacijsko moč zlasti kolektivno prepričanje o moči in učinkovitosti tima, za timsko delo pa so bolj motivirani kolektivistično naravnani posamezniki. Tri oblike kolektivistične delovne motivacije so:

- **preračunljivost**, ki se kaže v predvidevanju nagrad ali kazni, vezanih na timsko delo;
- **identifikacija s timom**, ko je posameznikovo zaznavanje samega sebe odvisno od članstva v timu;
- **internalizacija** timskih prepričanj in norm, ki je izvor motivacije.

Pri timskem delu pa naletimo tudi na spontane izvore motivacije za timsko delo, kot sta radost in navdušenje članov tima za sodelovanje in za doseganje skupnih ciljev. Pri tem je pomembno, da so individualni motivi skladni s skupnimi. V tem primeru je dovolj motivacijsko že samo sodelovanje v timu, ki daje posameznikom na eni strani skupno vizijo, jih navdušuje z dosežki in jim daje čustveno zavetje, na drugi strani pa jim omogoča tveganje za ustvarjalne pobude.

Motivacija vsakega posameznika za timsko delo je pomemben dejavnik oblikovanja učinkovitega tima. Pozitivno naravnani člani tima, z zelo navdušenim (entuziastičnim) odnosom do svojega dela, prispevajo k večji delovni učinkovitosti tima. Pri tem je pomembno identificirati, kaj posameznika za delo v timu najbolj motivira (npr. dobri odnosi, denarne nagrade, dobri rezultati, možnosti za napredovanje).

Chiversova v svoji knjigi *Team-building with teachers* predstavlja dve ravni motivacijskih dejavnikov, poimenovanih „motivatorji“ in „higienski pogoji“. Člani tima ne morejo biti zadovoljni, če delo v timu ne dosega omenjenih higienskih pogojev. Ob ustreznih (presežnih) pogojih pa postanejo člani, kratkoročno gledano, zadovolnejši ali nezadovolnejši.

Za dolgoročneje zadovoljstvo z delom v timu moramo zagotavljati višjo raven motivatorjev. Najpomembnejši higienski pogoji za timsko delo so ustrezna administrativna in sistemska podpora, možnost supervizije, dobri odnosi v šoli, primeren osebni dohodek, primeren status (npr. delovno mesto, plačilni razred, naziv, različne ugodnosti), zagotovljeno delovno mesto, urejeno osebno življenje in primerne delovne razmere.

Za dolgoročno vzdrževanje primerne motivacije za timsko delo je treba delavcem v vzgoji in izobraževanju zagotavljati ustrezno raven naslednjih motivatorjev (Polak,

2003, str. 23):

- **uspeh:** Učitelji potrebujejo priložnosti za aktivno sodelovanje pri reševanju problemov šole in odločanju ter za doseganje uspeha. Občutek izločenosti iz teh aktivnosti povzroča stres.
- **priznanje:** Člane tima zelo motivira, kadar so za opravljeno delo in uspehe pohvaljeni pred kolegi, vodstvom ali javnostjo. Vodstvo šole (pa žal) prevečkrat pri učiteljih izpostavlja le napake.
- **delovni interes:** Monotono delo zmanjšuje notranjo motivacijo. Člani tima potrebujejo vizijo, ki spodbuja ustvarjalnost pri delu. Učni načrti morajo biti oblikovani tako, da učitelju dopuščajo čim več ustvarjalnosti pri poučevanju.
- **odgovornost:** Člane tima motivira občutek, da so vredni zaupanja in prevzemanja odgovornosti za odločitve.
- **napredovanje:** Možnost napredovanja je za učitelje močan motivacijski dejavnik.

## 9 USPEŠEN TIM

„Delo v timu mora biti skrbno načrtovano, cilji, ki si jih zastavi tim, pa morajo slediti ciljem in viziji podjetja (organizacije). Načrtovanje je dejavnost, ki nas privede od tod kjer smo do tam, kamor bi radi prišli. Sestavljeno je iz analiziranja sedanjega položaja, izbiranja ciljev in določanja ukrepov“ (Keenan, 1996, str. 5).

Uspešen tim torej sledi svojemu poslanstvu in s tem poslanstvu podjetja ter samostojno ali v sodelovanju z drugimi deli podjetja zadovoljuje potrebe svojih članov in vseh, ki so (znotraj ali zunaj organizacije) odvisni od delovanja tima.

## **9.1 ZNAČILNOSTI UČINKOVITIH IN NEUČINKOVITIH TIMOV**

„Timsko delo učiteljev je smiselno uvajati, spodbujati in razvijati le takrat, ko lahko z njim zagotavljamo:

- večjo učinkovitost pedagoškega dela v primerjavi z individualnim poučevanjem;
- osebni in strokovni razvoj članov tima in
- občutek pripadnosti timu (kot izvor motivacije za timsko delo).

Besedna zveza „večje učinkovitost pedagoškega dela“ ima lahko zelo širok pomen, ki ga je glede na posebnosti vzgojno-izobraževalnega procesa težko natančno opredeliti. Učitelji pri opredeljevanju, kako se večje učinkovitost timskega dela konkretno kaže v neposredni pedagoški praksi, navajajo svoje lastne izkušnje in opažanja. V strokovni literaturi najdemo predvsem kvalitativne ugotovitve raziskav, ki temeljijo na opazovanju in anketiranju učiteljev. Primerjalnih empiričnih raziskav, ki bi natančneje preverjale učinkovitost timskega pedagoškega dela v primerjavi z individualnim, pa preprosto ni. Glavni razlog za to so metodološke ovire takega raziskovanja, zlasti nezmožnost kontroliranja vseh spremenljivk, ki vplivajo na učinke timskega dela“ (Polak, 2003, str. 81).

„Sama pedagoška učinkovitost pa za oblikovanje učinkovitih timov v šolah ni dovolj. Timsko delo mora namreč članom tima zagotavljati take razmere za delo, da se bodo osebno in strokovno razvijali ter da bodo motivirani za skupne naloge. Vsak član tima se mora čutiti osebno in strokovno sprejetega in potrjenega, imeti mora možnost pridobivati novo znanje, razvijati svoje sposobnosti in spretnosti ter razvijati svojo samopodobo na osnovi pozitivnih izkušenj“ (Polak, 2003, str. 81).

## **9.2 KDAJ JE TIM UČINKOVIT?**

V procesu oblikovanja in razvijanja tima moramo slediti tistemu timskemu vedenju, ki se je v praksi izkazalo za učinkovito. V naslednji preglednici so značilnosti, ki po mnenju različnih avtorjev bodisi razlikujejo time od delovnih skupin ali pa konkretnije opredeljujejo lastnosti in delovanje učinkovitih timov. (Aranda, Aranda in Conlon, 1998; Chivers, 1995; Guzzo in Dickson, 1996; Levine in Moreland, 1990; Maddux, 1996; Možina 1994; Reynolds, 1994; Robbins in Finley, 1995; Fortune, 1999 in drugi).

**Tabela 7: Značilnosti učinkovitih timov v primerjavi s skupinami**

<i><b>Značilnost skupine</b></i>	<i><b>Značilnost učinkovitega tima</b></i>
Administrativni razlogi oblikovanja in delovanja	Oblikovani z zavedanjem, da so s sodelovanjem uspešnejši
Člani delajo neodvisno in le včasih delno povezano	Člani se zavedajo pozitivne soodvisnosti in večje specializacije
Člani so pri delu usmerjeni le nase in na izpolnjevanje nalog	Člani se z delovnimi nalogami osebno identificirajo
Člani niso vključeni v načrtovanje nalog in ciljev	Člani so aktivno vključeni v oblikovanje nalog in ciljev
Od članov se ne pričakuje idej, temveč izvrševanje nalog	Člani prispevajo izvirne ideje, predloge in znanje
Odkrito izražanje lastnega mnenja in nestrinjanja ni zaželeno, saj kaže na neenotnost skupine in na nasprotovanje	Spodbujanje drug drugega, odkrito izražanje mnenj, predlogov, občutkov, vprašanj in nesoglasij
Pomanjkanje zaupanja v sodelavce	Močno izraženo zaupanje v sodelavce
Pogosto igranje namišljenih vlog	Pristne in jasne vloge
Ni odprte in sproščene komunikacije ali spraševanja	Odprta in sproščena komunikacija, vprašanja so dobrodošla
Ni težnje po medsebojnem razumevanju	Prizadevanje po medsebojnem razumevanju
Nepoznavanje vlog drugih vpliva na nezaupanje v njihove motive	Poznavanje vlog drugih pogloblja zaupanje v njihov prispevek
Spretnosti in sposobnosti članov so neizkoriščene ali ovirane	Spodbujanje uporabe in razvoja spretnosti in sposobnosti
Člani ne ločijo med procesoma soočanja in konflikta	Soočanje z drugačnim mnenjem še en pomeni konflikta
Konfliktnih situacij ne rešujejo sproti,	Konflikt v timu je naraven pojav, izziv in

ampak jih odlagajo, vodja ne posreduje	priložnost za učenje
Pri odločanju ni nujno, da sodelujejo člani, odločitve so pogosto prepuščene vodji	Člani sodelujejo pri timskih odločitvah z zavedanjem, da jih bo ob problemih usmerjal vodja
Skladnost z mnenjem vodje je pomembnejša od dosežkov	Pomembno je doseganje ciljev, ne pa skladnost z mnenjem vodje

Vir: Polak (2003, str. 82-83)

Za visoko učinkovite time pa veljajo še naslednje značilnosti (Polak, 2003, str. 83):

- ✓ jasni, pozitivno naravnani in operacionalizirani cilji oz. rezultati dela;
- ✓ pristna in odprta komunikacija med vsemi člani tima;
- ✓ zavedanje močnih in šibkih točk, možnosti in nevarnosti v timu;
- ✓ izoblikovan način spremljanja, nadzora in odpravljanja problemov;
- ✓ izoblikovani načini in postopki za spodbujanje učinkovitega dela;
- ✓ motiviranost vseh članov tima in
- ✓ čustvena varnost in ustvarjalnost.

Usklajenost med individualnimi in timskimi cilji tima je pomemben spodbujevalni dejavnik delovanja tima in njegove učinkovitosti. Občutek, ali so individualni timski cilji usklajeni med seboj, pa je odvisen tudi od pripisovanja vzrokov za uspeh ali neuspeh. Vzroke lahko pripišemo notranjim ali zunanjim dejavnikom (npr. „sem kriv jaz ali kateri od drugih članov tima“), različno zaznavajo možnost lastnega vplivanja nanje („ali lahko sam kaj spremenim“) in njihovo spremenljivost („ali je sploh mogoče kaj spremeniti“). Zelo subjektivna so tudi pojmovanja o učinkovitosti tima: Člani tima pogosto presojujejo kakovost svojega dela na osnovi različnih meril, te presoje pa vplivajo na njihovo čustveno doživljanje in vedenje v timu.

V procesu oblikovanja naj bi v timu analizirali, koliko posamezne značilnosti prispevajo k učinkovitosti. Tako naj bi člani tima najprej individualno, nato pa v skupni diskusiji opredelili pomembnost naslednjih značilnosti učinkovitega tima:

- dobre komunikacijske spretnosti,
- ciljna naravnost,
- iniciativnost članov tima,
- občutek pripadnosti timu,
- sprotno obvladovanje problemov,

- poznavanje zunanjih zahtev do tima,
- jasni cilji,
- poznavanje strokovnih načel delovanja tima,
- zmožnost obvladovanja čustev in napetosti,
- spoštovanje vodje in vodenja tima.

Pri analizi, koliko navedene značilnosti tima prispevajo k njegovi učinkovitosti, je zelo pomembno, da lahko člani tima navedejo tudi druge značilnosti, ki po njihovem mnenju pomembno vplivajo na timsko učinkovitost. Tako lahko izpostavijo posebnosti delovnega okolja in lastnega tima in svoje lastno videnje vplivov.

Dejavnike, ki vplivajo na timsko učinkovitost, lahko povežemo s timskimi procesi in pojavi. Različne raziskave s področja timske učinkovitosti so pokazale, da so za učinkovitejše time značilni (Polak, 2003, str. 84):

- ◆ večja medsebojna povezanost; notranje povezani timi so učinkovitejši, zlasti kadar so pri opravljanju nalog pod časovnim pritiskom,
- ◆ večja podobnost med člani tima glede na status in izkušnost,
- ◆ večje heterogenost članov tima na področju znanja in spretnosti,
- ◆ večje ustvarjalnost in zmožnost odločanja,
- ◆ večje število članov v timu,
- ◆ večje možnosti za dostop do virov informacij,
- ◆ boljše medsebojno poznavanje članov tima oz. večja domačnost,
- ◆ višja pričakovanja vodij do članov tima,
- ◆ kolektivno prepričanje o uspehu kot izvor motivacije,
- ◆ kakovostno timsko načrtovanje,
- ◆ pogoste povratne informacije in odprta komunikacija v timu.

Na učinkovitost tima naj ne bi vplivalo število ur, ki jih člani tima preživijo pri skupnem delu, saj je pri tem bolj kot obseg pomembna izkoriščenost omenjenega časa.

### **9.3 NEUČINKOVITI TIMI**

Za neučinkovite time je značilno predvsem to, da nimajo v prejšnjem poglavju navedenih značilnosti učinkovitih timov. Da pa bi bila kritična analiza potencialnih nevarnosti še natančnejša, si pogledajmo pregled najpogostejših napak in spodrseljajev,

ki ogrožajo timsko učinkovitost. V preglednici so poleg opisa problema tudi predlogi za njihovo reševanje (Chivers, 1995; Guzzo in Dickson, 1996; Levine in Moreland, 1990; Maddux, 1996; Možina 1994; Reynolds, 1994; Robbins in Finley, 1995; Fortune, 1999 in drugi).

**Tabela 8: Najpogostejše značilnosti in napake neučinkovitih timov**

<b>Problem</b>	<b>Znaki problema</b>	<b>Možna rešitev</b>
Neizoblikovana ali nejasna vizija tima	Vodja izrablja tim za dosego svojih ciljev	Skupno oblikovanje jasne vizije dela tima
Kultura je nenaklonjena timskega delu	Delovno okolje ne podpira timskega dela	Oblikovanje timov na osnovi ciljev
Nejasni cilji in nameni	Članom tima ni jasno, kaj od njih pričakujejo in kaj morajo narediti	Razjasnitev namena in ciljev tima ter pričakovanih učinkov
Spregledane potrebe, interesi in pričakovanja članov tima	Potrebe in interesi članov si nasprotujejo	Ugotovitev individualnih interesov, želja in potreb članov tima
Nejasne vloge	Članom tima ni jasno, kaj drugi pričakujejo od njih, in ne poznajo svoje vloge v timu	Informiranje in dogovor glede pričakovanj ter prevzemanja vlog
Pomanjkanje potrebnih in povratnih informacij	Delo in dogajanje v timu nista spremljana	Zagotovitev načina izmenjave informacij
Nepriprava na odločanje	Slabe odločitve tima ali oblikovanje pravilnih na neprimeren način	Izbira primerne načina izmenjave informacij
Nepriprava na pravila in postopki dela	Tim omejujejo neprimerna in zapletena pravila organizacije	Sprememba pravil in postopkov, upoštevanje namena in smisla
Medsebojni konflikti	Nerazumevanje in napetosti med člani tima	Analiza pričakovanj in želja članov tima, spoštovanje različnosti
Slabo vodenje	Vodenje je neodločno, nedosledno in neracionalno	Vzpostavitev zaupanja ali preoblikovanje tima
Nepriprava na spreminjanje	Člani tima vedo, kaj morajo spremeniti, pa tega niso pripravljene storiti	Odkrivanje ovir in blokad pri spreminjanju



Nepriporjeni pripomočki za delo tima	Tim nima primernih razmer za delo	Zagotovitev primerne opreme in pripomočkov
Sistem nagrajevanja	Člani tima niso nagrajevani ali pa so nagrajevani za napačne stvari	Oblikovanje sistema individualnega in timskega nagrajevanja

Vir: Polak (2003, str. 85-86)

Pregled značilnosti učinkovitih in neučinkovitih timov zaključujem s predstavitvijo kategorizacije timov po Brajši. Avtor poudarja, da brez uspešnega timskega dela ni uspešne šole, uspešno timsko delo pa je odvisno od sodelovanja in vzajemne pomoči članov tima. Razlikuje tri osnovne vrste timov glede na njihovo učinkovitost (Polak, 2003, str. 87):

- **neuspešni (subsumativni) timi** so tisti, katerih rezultat so manjši in slabši od seštevka znanja, sposobnosti in strokovnosti posameznih članov. Člani takih timov delajo skupaj slabše, kot bi delali posamično, individualno. Timsko delo jih omejuje in jim onemogoča, da bi izkoristili svoje resnične potenciale. Taki timi so za šolo škodljivi, nepotrebni in predragi.
- **povprečni (sumativni) timi** so tisti, katerih rezultati ustrezajo seštevku znanja, sposobnosti in strokovnosti posameznih članov. V timu ne delajo ne bolje ne uspešnejše, kot bi individualno, ne razvijajo timske ustvarjalnosti, temveč ostajajo na ravni svojih individualnih sposobnosti in ustvarjalnosti. Tudi takšni timi so za šolo dragi, nekoristni in nedonosni.
- **uspešni (supersumativni) timi** pa z rezultati dela presegajo seštevke znanja, sposobnosti in strokovnosti posameznih članov. To so ustvarjalni timi, katerih člani delajo skupaj bolje in uspešnejše. Posamezniki v takem timu presežejo raven svojih individualnih znanj, sposobnosti in strokovnosti, skupaj razvijajo nove, drugačne, boljše in uspešnejše rešitve in rezultate. Le taki timi so v šoli smiselni in koristni, saj šoli zagotavljajo razvoj in uspešnost.

## 10 PREDNOSTI TIMSKEGA DELA V ŠOLI

„Timsko delo ima na različnih življenjskih področjih sodobnega človeka v primerjavi z

individualnim delom veliko prednosti, ki jih zlahka prepoznamo tudi v šoli. Prednosti timskega dela navadno izpeljemo iz konkretnih izkušenj učiteljev in učencev in iz empiričnih ugotovitev različnih raziskav" (Polak, 2003, str. 107).

„Ob vedno večjem obsegu in specializaciji znanja so se učitelji morali kmalu soočiti z občutki nemoči, saj naraščajočega znanja niso mogli več primerno obvladovati. Porazdelitev nalog, obveznosti in odgovornosti med člane tima omogoča vsebinsko, didaktično in interesno specializacijo, kar zmanjšuje možnost, da bi bile posamezne vsebine pri pouku obravnavane nepopolno, neprimerno, nestrokovno ali neuspešno. S tem se lahko izognemo temu, da bi se na neki šoli učenci paralelnih razredov zelo razlikovali v osvojenem znanju pri istem šolskem predmetu zaradi različnih učiteljev. Timsko delo učiteljev prispeva k uskladitvi pričakovanj in zahtev do učencev in kriterijev vrednotenja njihovega uspeha. Timsko poučevanje omogoča večjo integracijo znanja" (Polak, 2003, str. 107).

V 60. letih prejšnjega stoletja so strokovnjaki ZDA sistematično poučevanje utemeljevali z večjo racionalnostjo in fleksibilnostjo pouka. Strokovnjaki, ki so sodelovali pri uvajanju timskega poučevanja, so predvidevali naslednje prednosti tega, ki so jih tedanji ameriški poskusi in projekti timskega poučevanja tudi potrdili (Polak, 2003, str. 108):

- večje vključevanje učiteljev v načrtovanje in razvijanje kurikulumu;
- lažje povezovanje vsebinsko različnih predmetov med seboj;
- več možnosti za vključevanje drugih virov znanja v pouk (npr. zunanji strokovnjaki, znanstvene, izobraževalne in kulturne ustanove);
- lažje načrtovanje in usklajevanje terenskih aktivnosti, ekskurzij, izletov ipd.;
- pogostejša uporaba učnih pripomočkov in različnih tehničnih učil, kar bi zmanjšalo monotonijo frontalnega poučevanja;
- fleksibilnejše urejanje urnika;
- večji poudarek na poučevanju učiteljev „specialistov“ na določenem področju, kar zagotavlja kakovostnejše poučevanje;
- poučevanje v večjih skupinah zagotavlja več učencem enake pogoje za učenje;
- lažje razvrščanje učencev po različnih kriterijih (npr. glede na predznanje, sposobnosti, interese) in delo z različno velikimi skupinami učencev zaradi pestre strukture tima;
- učenci niso več omejeni le na stil poučevanja in zmožnosti enega samega učitelja, ob poučevanju različnih učiteljev lažje identificirajo svoje interese, zmožnosti in potrebe;
- milejše posledice konfliktov med posameznim učiteljem in učencem;

- večje možnosti različnega razporejanja učencev (fleksibilna diferenciacija) in zato večja motiviranost učencev za šolsko delo;
- učenci prevzemajo večjo odgovornost za svoje učenje, saj delo v večjih skupinah temelji na samostojnem učenju;
- boljša izmenjava informacij o učencih in delu z njimi;
- ob novih izkušnjah učencev se starši začnejo bolj zanimati za pouk in vključevati vanj;
- učitelji imajo več različnih priložnosti pokazati svoja močna področja pedagoškega dela (glede na posebno nadarjenost, interes, usposobljenost, znanje) in izmenjevati te priložnosti med seboj;
- učitelji se manj ponavljajo kot pri poučevanju več različnih paralelk v istem dnevu;
- pozitivno „izkoriščanje“ teh močnih področij vodi h kakovostnejšemu poučevanju;
- proces oblikovanja tima identificira nadpovprečne učitelje in različne vloge;
- uvajanje učiteljev začetnikov kot članov tima je kakovostnejše;
- oblikujejo se občutki pripadnosti in kolegialnosti v timu;
- v dolgoročnih timih je učiteljem zagotovljen čas za postopen strokovni razvoj, za njihovo nadaljnje izobraževanje in usposabljanje;
- porazdeljena je odgovornost učiteljev za učence;
- zaradi poudarjenih posebnosti posameznega člana tima in „timskega duha“ se izboljša vzdušje in motiviranost učiteljev za pedagoško delo;
- boljša je medsebojna komunikacija učiteljev;
- lažje in organizacijsko manj zahtevno je nadomeščanje z dela odsotnih učiteljev;
- tim zagotavlja svojim članom priložnost za supervizijo;
- učitelji doživljajo pri svojem delu večje osebno zadovoljstvo.

## **11 RAZISKOVALNI PROBLEM IN CILJI RAZISKAVE**

Poudarjena timska naravnost je ena najpomembnejših novosti, ki jih prinaša devetletna osnovna šola. Sodobni pristopi k učenju in usposobljenost učiteljev še

povečujejo potrebo po timskem delu, ki izhaja iz prenovljenih učnih načrtov. Usposobljenost za timsko delo je nepogrešljiv pogoj za delovno mesto.

Namen diplomskega dela je ugotoviti izkušnje pedagoških delavcev s timskim delom na konkretnem primeru vzgojno izobraževalnega zavoda. Osredotočila se bom predvsem na konkretne izkušnje vodstva šole, šolske svetovalne službe, učiteljev in vzgojiteljev pred in po uvedbi devetletne osnovne šole oz. njihov odnos do timskega dela.

Zanimalo me je tudi, kako uvedba timske organiziranosti vpliva na pedagoške delavce, kakor tudi na izobraževalni proces oz. učence. Želela sem raziskati, katere lastnosti so pomembne za dobro timsko delovanje in kakšno vlogo imata pri uvajanju timskega dela vodstvo šole in šolska svetovalna služba.

Cilji raziskave pa so naslednji:

1. Analizirati kakšne konkretne izkušnje s timskim delom so imeli zaposleni pred uvedbo devetletne osnovne šole in med procesom priprave nanjo.
2. Osvetliti vlogo vodstva šole in šolske svetovalne službe ob uvedbi devetletke na področju timskega dela.
3. Analizirati pozitivne in negativne izkušnje pedagoških delavcev s timskim delom po uvedbi devetletke.
4. Predstaviti predloge zaposlenih za izboljšanje in nadaljnji razvoj timskega dela v vzgojno izobraževalnih zavodih.

## **12 HIPOTEZE**

Hipoteza 1: Večina sodelujočih pedagoških delavcev v raziskavi je imela določene izkušnje s timskim delom že pred uvedbo devetletke.

Hipoteza 2: Večina pedagoških delavcev po procesu uvedbe devetletne osnovne šole je pridobila pozitivne izkušnje s timskim delom.

Hipoteza 3: Timsko delo pozitivno vpliva na celoten izobraževalni proces.

Hipoteza 4: Vodstvo šole kot svetovalna služba sta imela pomembno vlogo pri uvajanju timske organiziranosti.

Hipoteza 5: Večina aktivnosti na pedagoškem področju po uvedbi devetletke se lažje izvede timsko kot individualno.

## **13 RAZISKOVALNE METODE**

V diplomski nalogi sem kot metodo raziskovanja uporabila anketni vprašalnik, tehnika

zbiranja podatkov pa je tako kvalitativna kot kvantitativna.

Nekatera vprašanja so zaprtega tipa, druga pa zaradi kompleksnosti ostajajo odprta, neposredna. Prednost take tehnike je predvsem pestrost, raznolikost podatkov.

Sodelujoči so vprašalnike prejeli na učiteljskem zboru, reševali pa so jih doma. Zbiranje podatkov je potekalo prva dva tedna meseca marca (1. teden v OŠ Žiri), naknadno pa sem se odločila za primerjavo in v 2. tednu razdelila vprašalnike še zaposlenim v OŠ Škofja Loka-mesto.

Podatke sem analizirala kvantitativno s pomočjo odstotnih deležev in kvalitativno s klasifikacijo in povezovanjem.

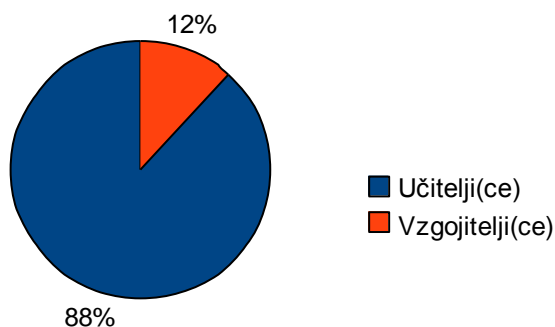
## VZOREC

V raziskavi je sodelovalo 15 učiteljev in 2 vzgojitelja, skupaj torej 17 anketirancev, ki so zaposleni v Osnovni šoli Žiri in imajo od 4 do 35 let delovne dobe na pedagoškem področju. Njihova povprečna delovna doba znaša 20 let.

Ker sem se odločila za primerjavo med dvema osnovnima šolama, sem vprašalnik razdelila še v OŠ Škofja Loka-mesto, kjer je sodelovalo 12 učiteljev in 3 vzgojitelji. Njihova povprečna delovna doba znaša 16 let, v osnovni šoli pa so zaposleni od 1 do 27 let.

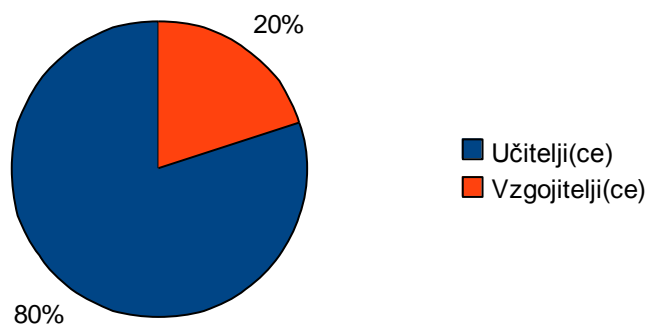
Ugotavljam, da so anketiranci v OŠ Škofja Loka-mesto v povprečju nekoliko mlajši.

Graf št. 9: Struktura anketirancev po poklicu v OŠ Žiri



Vir: Lastni

Graf št. 10: Struktura anketirancev po poklicu v OŠ Škofja Loka-mesto



Vir: Lastni

Iz grafov je razvidno, da je sodelovalo več učiteljev, in sicer 88 odstotkov v OŠ Žiri in 80 odstotkov na OŠ Škofja Loka mesto. V obeh osnovnih šolah je majhen delež sodelujočih vzgojiteljev (12 in 20%).

## 14 OBRAZLOŽITEV REZULTATOV

Obdelane podatke sem prikazala v obliki tortnih grafov, ki delež odgovorov že na prvi pogled jasno prikažejo. To je bilo mogoče pri vprašanjih zaprtega (izbirnega) tipa, pri katerih je bilo možnih več odgovorov.

Pri ostalih sem podatke zbrala in povezala v smiselne odgovore po podobnosti.

Na vsa vprašanja je odgovarjalo 17 anketirancev (N=17) v OŠ Žiri in 15 anketirancev v OŠ Škofja Loka-mesto (N=15).

### 1. Vprašanje:

*Ob kakšnih priložnostih in s kom ste že imeli izkušnje pri timskem delu pred uvedbo devetletne osnovne šole?*

Tabela št. 11: Izkušnje s timskim delom pred uvedbo devetletke v OŠ Žiri

<b>IZKUŠNJE S TIMSKIM DELOM PRED UVEDBO DEVETLETKE</b>	Število vprašanih $f_j$	Delež v %
Timsko delo učiteljev razrednikov, učiteljev v OPB in vzgojiteljev	8	16
Reševanje učne in vzgojne problematike v timu učitelj razrednik, učitelj v OPB	10	20
Sodelovanje z vodstvom šole	5	10
Aktivi z učitelji in svetovalno službo	14	27
Delo v projektnih timih	2	4
Seminarji, študijske skupine	11	22
Drugo	1	2
Skupaj	$\Sigma f_j=51$	100

Vir: Lastni



Tabela št. 12: Izkušnje s timskim delom pred uvedbo devetletke v OŠ Žiri

<b>IZKUŠNJE S TIMSKIM DELOM PRED UVEDBO DEVETLETKE</b>	Število vprašanih $f_j$	Delež v % (N=17)
Timsko delo učiteljev razrednikov, učiteljev v OPB in vzgojiteljev	8	47
Reševanje učne in vzgojne problematike v timu učitelj razrednik, učitelj v OPB	10	59
Sodelovanje z vodstvom šole	5	29
Aktivi z učitelji in svetovalno službo	14	82
Delo v projektnih timih	2	12
Seminarji, študijske skupine	11	65
Drugo	1	6

Vir: Lastni

Tabela št. 13: Izkušnje s timskim delom pred uvedbo devetletke v OŠ Škofja Loka-mesto

<b>IZKUŠNJE S TIMSKIM DELOM PRED UVEDBO DEVETLETKE</b>	Število vprašanih $f_j$	Delež v %
Timsko delo učiteljev razrednikov, učiteljev v OPB in vzgojiteljev	11	24
Reševanje učne in vzgojne problematike v timu učitelj razrednik, učitelj v OPB	7	16
Sodelovanje z vodstvom šole	4	8
Aktivi z učitelji in svetovalno službo	10	22
Delo v projektnih timih	3	6
Seminarji, študijske skupine	11	24
Drugo	0	0
Skupaj	$\Sigma f_j=46$	100

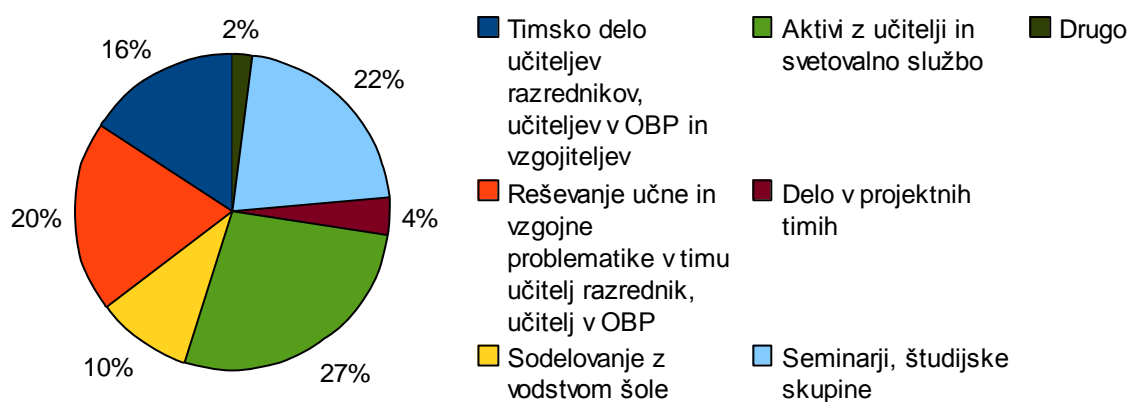
Vir: Lastni

Tabela št. 14: Izkušnje s timskim delom pred uvedbo devetletke v OŠ Škofja Loka-mesto

<b>IZKUŠNJE S TIMSKIM DELOM PRED UVEDBO DEVETLETKE</b>	Število vprašanih $f_j$	Delež v % (N=15)
Timsko delo učiteljev razrednikov, učiteljev v OPB in vzgojiteljev	11	73
Reševanje učne in vzgojne problematike v timu učitelj razrednik, učitelj v OPB	7	47
Sodelovanje z vodstvom šole	4	27
Aktivi z učitelji in svetovalno službo	10	67
Delo v projektnih timih	3	20
Seminarji, študijske skupine	11	73
Drugo	0	0

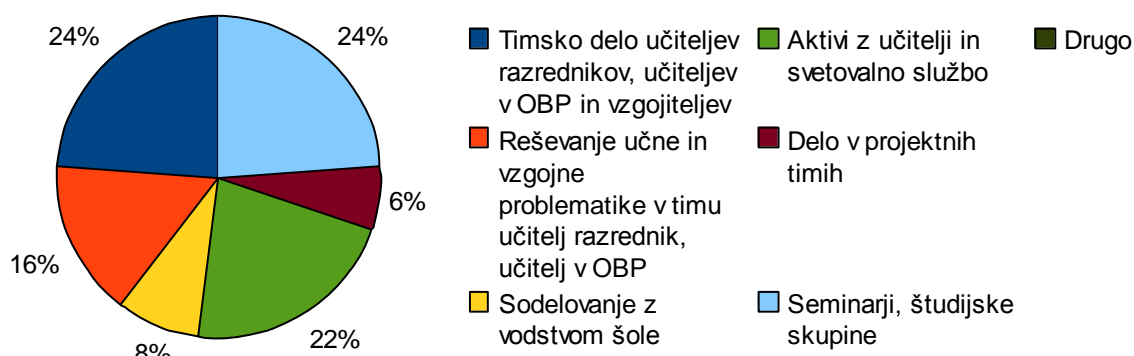
Vir: Lastni

Graf št. 15: Izkušnje pri tiskem delu pred uvedbo devetletke v OŠ Žiri



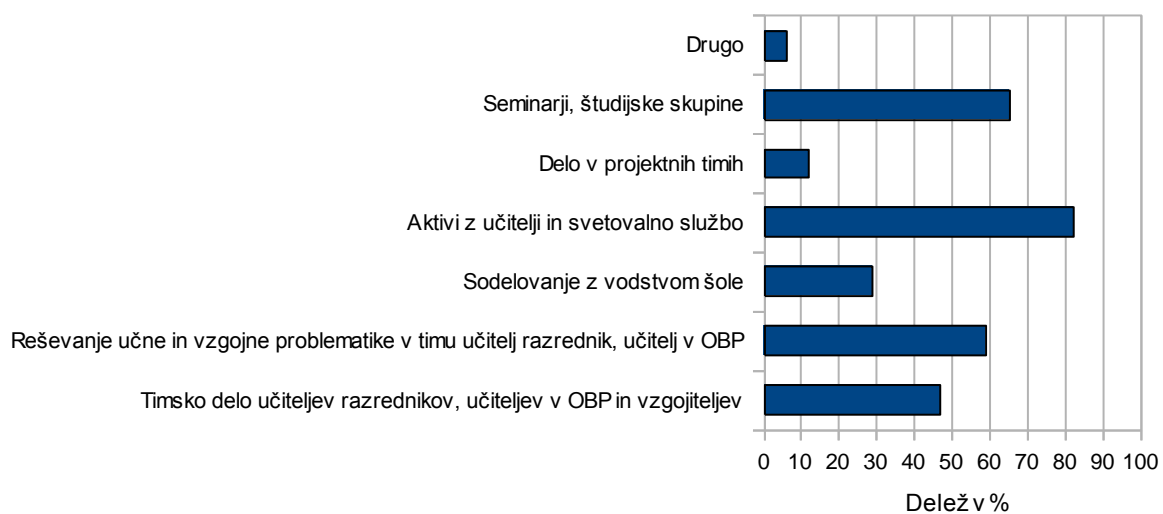
Vir: Lastni

Graf št. 16: Izkušnje pri tiskem delu pred uvedbo devetletke v OŠ Škofja Loka-mesto



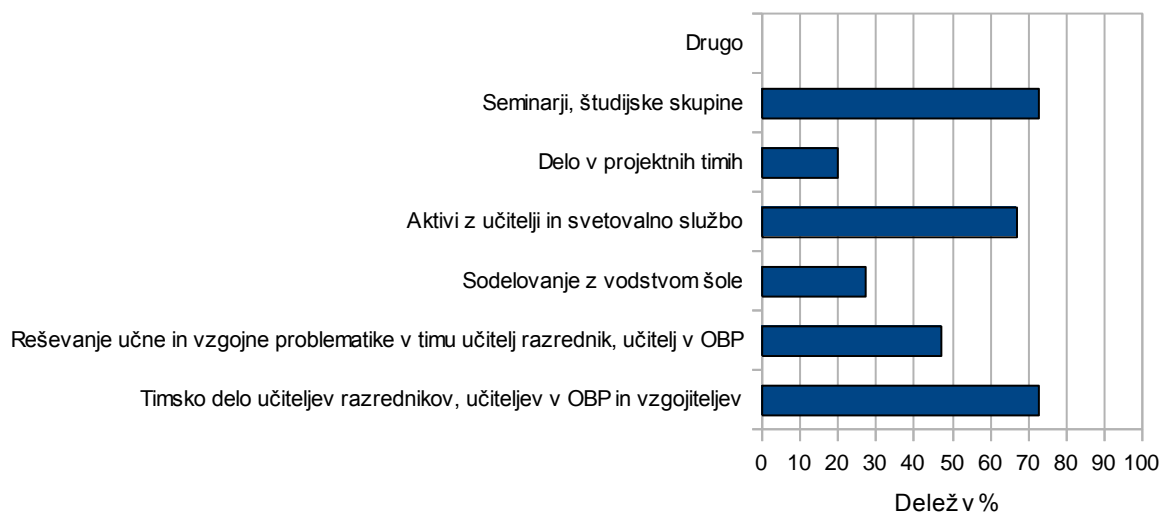
Vir: Lastni

Graf št. 17: Izkušnje pri tiskem delu pred uvedbo devetletke v OŠ Žiri



Vir: Lastni

Graf št. 18: Izkušnje pri tiskem delu pred uvedbo devetletke v OŠ Škofja Loka-mesto



Vir: Lastni

Prenovljena šolska zakonodaja daje timske delu velik poudarek, zato me je zanimalo, kakšne so bile izkušnje pedagoških delavcev pred uvedbo devetletke.

Moja predvidevanja, da je večina pedagoških delavcev imela določene izkušnje s timskim delom že pred uvedbo devetletke, so se uresničila. Ugotovitve analize potrjujejo postavljeno hipotezo.

Največ izkušenj s timskim delom pred uvedbo devetletke so v raziskavo zajeti pedagoški delavci na OŠ Žiri pridobili na aktivih z učitelji in svetovalno službo, in sicer 82 %, medtem ko so na OŠ Škofja Loka-mesto največ bogatih izkušenj dobili na seminarjih in študijskih skupinah ter pri timske delu učiteljev razrednikov, učiteljev v organiziranem podaljšanem bivanju (OPB) in vzgojiteljev (73 %).

Te na OŠ Žiri postavljajo na 2. (65 %) oz. na 4. mesto (47 %). Na 3. mestu je reševanje učne in vzgojne problematike v timu učitelj razrednik, učitelj v organiziranem podaljšanem bivanju (59 %).

3. mesto na OŠ Škofja Loka-mesto pripada aktivom z učitelji in svetovalno službo (67 %), sledi reševanje učne in vzgojne problematike v timu učitelj razrednik, učitelj v organiziranem podaljšanem bivanju (47 %).

Najmanj izkušenj imajo pedagoški delavci na obeh šolah z delom v projektnih timih (12 in 20 %), slaba tretjina (29 in 27 %) pa je v timu sodelovala z vodstvom šole.

## 2. Vprašanje:

*Kakšni so bili načini priprave pedagoških delavcev na uvedbo devetletne osnovne šole?*

Tabela št. 19: Načini priprave pedagoških delavcev na uvedbo devetletne osnovne šole v OŠ Žiri

<b>NAČINI PRIPRAVE PEDAGOŠKIH DELAVCEV NA UVEDBO DEVETLETKE</b>	Število vprašanih $f_j$	Delež v %
Hospitacije za kolegice	2	5
Moduli	5	12
Timsko delo pri sestavi učnega načrta	12	29
Sodelovanje pri evalvaciji učbenikov	6	15
Delo v OPB	0	0
Seminarji, študijske skupine	16	39
Drugo	0	0
Skupaj	$\Sigma f_j=41$	100

Vir: Lastni

Tabela št. 20: Načini priprave pedagoških delavcev na uvedbo devetletne osnovne šole v OŠ Žiri

<b>NAČINI PRIPRAVE PEDAGOŠKIH DELAVCEV NA UVEDBO DEVETLETKE</b>	Število vprašanih $f_j$	Delež v % (N=17)
Hospitacije za kolegice	2	12
Moduli	5	29
Timsko delo pri sestavi učnega načrta	12	71
Sodelovanje pri evalvaciji učbenikov	6	35
Delo v OPB	0	0
Seminarji, študijske skupine	16	94
Drugo	0	0

Vir: Lastni

Tabela št. 21: Načini priprave pedagoških delavcev na uvedbo devetletne osnovne šole v OŠ Škofja Loka-mesto

<b>NAČINI PRIPRAVE PEDAGOŠKIH DELAVCEV NA UVEDBO DEVETLETKE</b>	Število vprašanih $f_j$	Delež v %
Hospitacije za kolegice	3	8
Moduli	9	23
Timsko delo pri sestavi učnega načrta	11	27
Sodelovanje pri evalvaciji učbenikov	4	10
Delo v OPB	1	3
Seminarji, študijske skupine	12	30
Drugo	0	0
Skupaj	$\Sigma f_j=40$	100

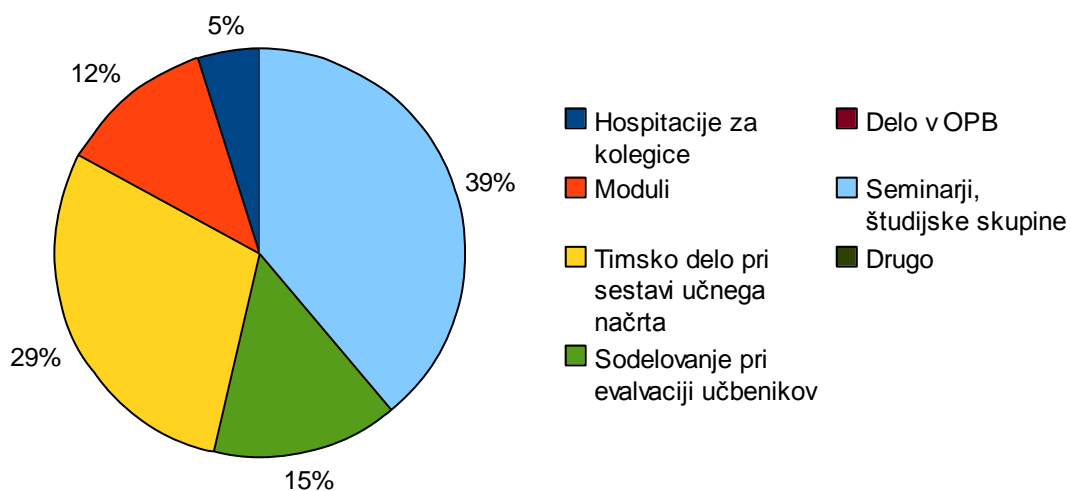
Vir: Lastni

Tabela št. 22: Načini priprave pedagoških delavcev na uvedbo devetletne osnovne šole v OŠ Škofja Loka-mesto

<b>NAČINI PRIPRAVE PEDAGOŠKIH DELAVCEV NA UVEDBO DEVETLETKE</b>	Število vprašanih $f_j$	Delež v % (N=15)
Hospitacije za kolegice	3	20
Moduli	9	60
Timsko delo pri sestavi učnega načrta	11	73
Sodelovanje pri evalvaciji učbenikov	4	27
Delo v OPB	1	7
Seminarji, študijske skupine	12	80
Drugo	0	0

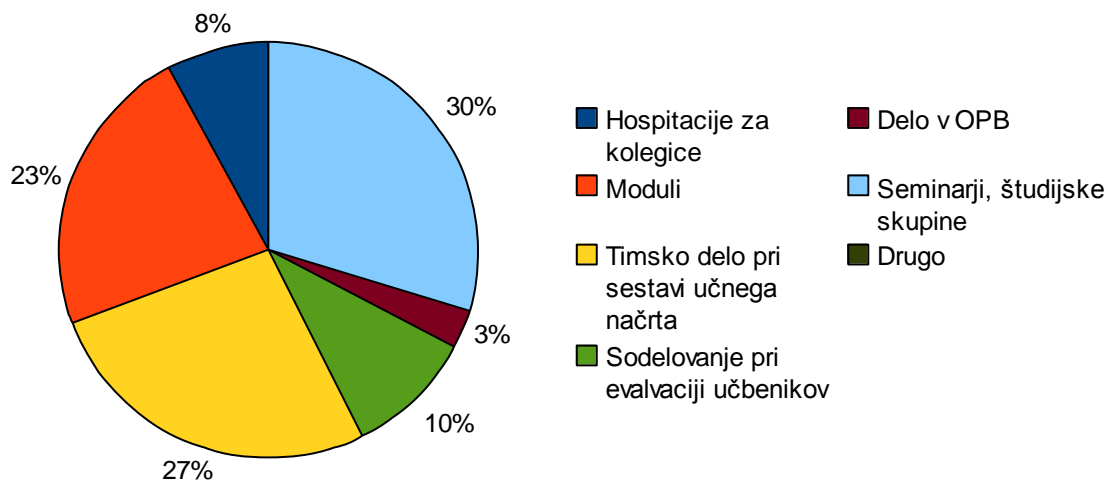
Vir: Lastni

Graf št. 23: Načini priprave pedagoških delavcev na uvedbo devetletke v OŠ Žiri



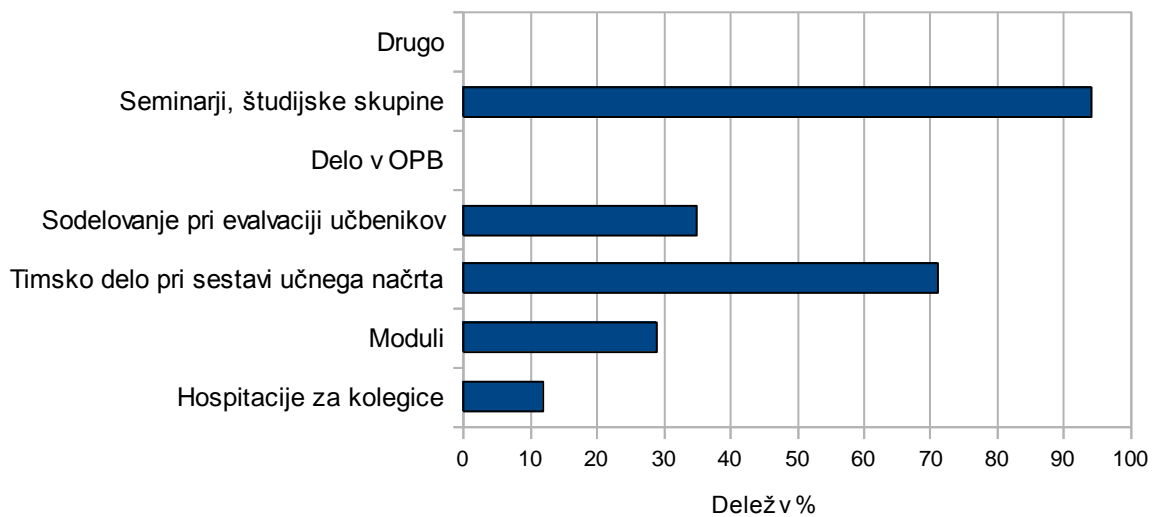
Vir: Lastni

Graf št. 24: Načini priprave pedagoških delavcev na uvedbo devetletke v OŠ Škofja Loka-mesto



Vir: Lastni

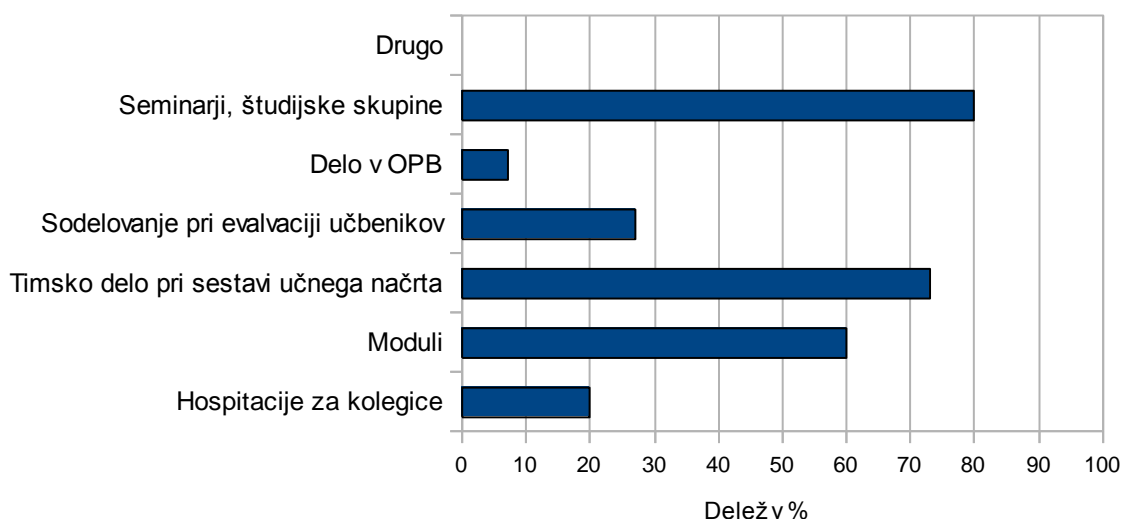
Graf št. 25: Načini priprave pedagoških delavcev na uvedbo devetletke v OŠ Žiri



Vir: Lastni



Graf št. 26: Načini priprave pedagoških delavcev na uvedbo devetletke na OŠ Škofja Loka-mesto



Vir: Lastni

Mnoge spremembe in novosti, ki jih prinaša devetletka, zahtevajo temeljito pripravo. Zanimalo me je kakšne so bile le-te oz. na kakšen način so se pedagoški delavci pripravljali na uvedbo devetletne osnovne šole.

Največ učiteljev in vzgojiteljev na obeh osnovnih šolah se je na devetletko pripravljalo na seminarjih, študijskih skupinah (94 % v OŠ Žiri in 80 % v OŠ Škofja Loka-mesto).

Drugi najpogostejši način priprave na obeh šolah so anketiranci navedli timsko delo pri sestavi učnega načrta (71 in 73 %).

Na 3. mesto so zaposleni na OŠ Žiri postavili sodelovanje pri evalvaciji učbenikov (s 35 %), več kot polovica pedagoških delavcev na OŠ Škofja Loka-mesto (60 %) pa je 3. mesto dodelila modulom in precej manj sodelovanju pri evalvaciji učbenikov (27 %).

Približno tretjina pedagoških delavcev je vir informacij in novega znanja našla v sodelovanju pri evalvaciji učbenikov v OŠ Žiri.

Najmanjši delež priprav na uvedbo devetletke so na obeh šolah predstavljale hospitacije za kolegice (12 in 20%).

V OŠ Škofja Loka-mesto se je majhen odstotek zaposlenih pripravjal tudi z delom v organiziranem podaljšanem bivanju.

Ugotavljam, da so najpomembnejši načini priprave na uvedbo devetletke predstavljali različni seminarji (seminarji za predstavitev učbenikov, seminarji s praktičnim delom).

### 3. Vprašanje:

*Katere izkušnje s timskim delom v OŠ po uvedbi devetletke bi izpostavili kot pozitivne?*

Pri uvajanju devetletne OŠ so pedagoški delavci pridobili različne izkušnje s timskim delom. Predvidevala sem, da je bila večina teh izkušenj pozitivna in po analizi rezultatov, lahko hipotezo nedvomno potrdim.

Zaradi odprtosti vprašanja in raznolikosti odgovorov, sem se odločila, da jih navedem po podobnosti. Združila sem izkušnje anketirancev obeh OŠ.

Pedagogi so izpostavili naslednje pozitivne izkušnje s timskim delom po uvedbi devetletke:

- skupno načrtovanje vzgojno-izobraževalnega procesa,
- usklajenost delovanja na vseh področjih, tako učno kot vzgojno,
- stalno spremljanje snovi,
- sestavljanje pisnih preverjanj znanj in ocenjevanj,
- več komunikacije med sodelavci,
- poenotenje učiteljev za delo v razredu (predelana snov, kriteriji ocenjevanja, evalviranje, načrtovanje, usklajenost po učnih urah in temah),
- hitrejše reševanje problemov,
- hitrejše načrtovanje dela,
- lažja komunikacija, razprava,
- učitelji v paralelkah timsko sestavljajo učne načrte, dnevne in tedenske priprave, kriterije ocenjevanja,
- timski sestanki aktivov po triletjih s svetovalno službo
- več različnih idej, pogledov, izkušenj, mnenj; dopolnjevanje
- delitev delovnih nalog (znotraj tima); manj dela
- izdelava učnih pripomočkov za več razredov skupaj,
- diferenciacija (heterogene skupine),
- delovanje v timu razrednikov, aktivov v sodelovanju z vodstvom šole in v projektnih skupinah,
- sodelovanje pri različnih projektih ob raznih obletnicah in drugih obeležjih,

- enotnost pri doseganju ciljev in ocenjevanju,
- analiza dela in primerjava med oddelki,
- priprava dni dejavnosti, roditeljskih sestankov,
- vsak član tima je „močan“ na različnih področjih,
- manj časa za pripravo, posledično razbremenitev,
- sodelovanje v timu učitelj razrednik, učitelj v OPB in vzgojitelj,
- izmenjava praktičnih izkušenj, učnih listov, brez timskega dela po uvedbi devetletke preprosto ne gre,
- medsebojna pomoč,
- hitrejša pot do cilja.

#### **4. Vprašanje:**

*Katere izkušnje s timskim delom v OŠ po uvedbi devetletke bi opredelili kot negativne?*

Pri analizi sem ponovno združila izkušnje zaposlenih obeh osnovnih šol.

Več kot polovica vprašanih (59 %) ni imela prav nobenih negativnih izkušenj s timskim delom po uvedbi devetletke, kar ponovno potrjuje postavljeno hipotezo, da je večina pridobljenih izkušenj pozitivna.

Kljub temu pa so pedagoški delavci izpostavili nekaj negativnih izkušenj s timskim delom po uvedbi devetletke, ki sem jih prav tako smiselno grupirala. To so:

- na marsikaterih področjih se timsko delo ne obnese, saj so tako učitelji kot učenci v razredih različni, vsak svoj individuum,
- več porabljenega časa za usklajevanje (tudi po poučevanju; utrujenost),
- preveč birokracije (dvakratno zapisovanje),
- nekateri sodelavci ne delujejo kot tim,
- nepotrebno spreminjanje, razbijanje dobrih timov,
- oseba, ki ni pripravljena na timsko delo noče deliti izkušenj s kolegi v timu,
- oseba, ki se z nobeno stvarjo ne strinja,
- prevladovanje ene osebe,
- nepripravljenost na sodelovanje,

- nekateri značaji učiteljev se ne ujamejo- težje sodelovanje,
- neuskklajenost, težko dogovarjanje.

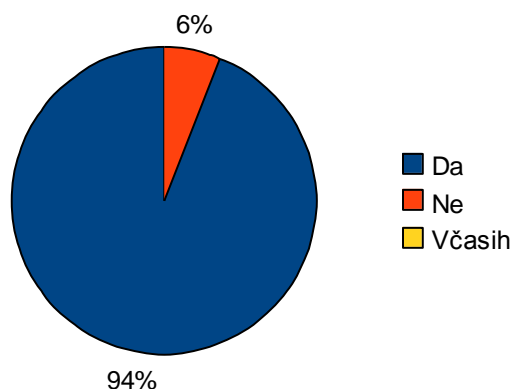
Ugotavljam, da je največ negativnih izkušenj z administracijo, s podaljšanim delovnim časom, ki ga zahteva usklajevanje in predvsem v značajskih lastnostih učiteljev, ki so vzrok za neuskklajenost delovanja tima.

## 5. Vprašanje:

*Ali menite, da se pri timskem delu s sodelavci dopolnjujete?*

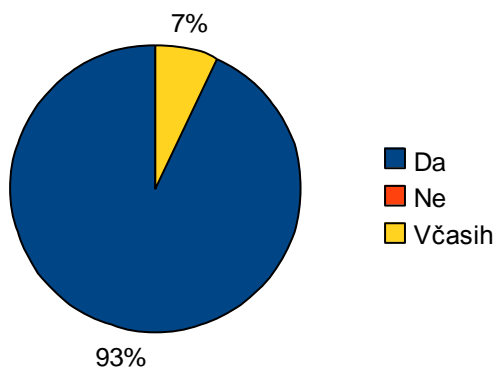
- a) *Da*
- b) *Ne*
- c) *Včasih*

Graf št. 27: Dopolnjevanje s sodelavci pri timskem delu (OŠ Žiri)



Vir: Lastni

Graf št. 28: Dopolnjevanje s sodelavci pri timskem delu (OŠ Škofja Loka-mesto)



Vir: Lastni

Ugotavljam, da se zelo velik delež pedagoških delavcev tako v OŠ Žiri kot v OŠ Škofja Loka-mesto pri timskem delu med seboj dopolnjuje na različnih področjih:

- tako po strokovni plati kot pri drugih dejavnostih (obvladovanje IKT tehnologije),
- v idejah in različnih sposobnostih,
- pri izmenjavi mnenj, izkušenj, idej, znanja, mišljenja,
- pri pripravi nalog (pisnih preverjanj),
- izdelavi učnih načrtov in dnevnih priprav,
- pri predlogih v zvezi z metodiko poučevanja,
- dopolnjevanju idej za različne projekte,
- spodbudi, pomoči,
- delo si med seboj razdelijo,
- izkoristijo „močne“ lastnosti posameznih članov.

Navedeni odgovori nakazujejo, da timsko delo oz. dopolnjevanje s sodelavci vodi do boljšega dela in boljših rezultatov.

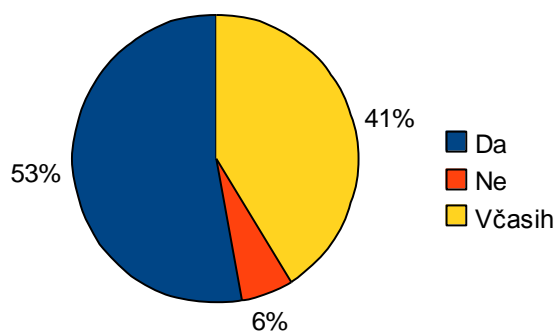
Le majhen odstotek je tistih, ki menijo da se dopolnjujejo včasih ali pa sploh ne.

## 6. Vprašanje:

*Ali s sodelavci skupaj analizirate opravljeno delo?*

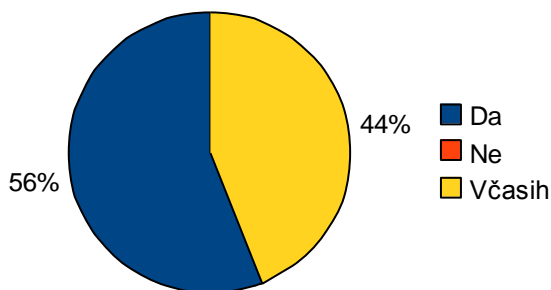
- a) *Da*
- b) *Ne*
- c) *Včasih*

Graf št. 29: Analiza opravljenega dela s sodelavci (OŠ Žiri)



Vir: Lastni

Graf št. 30: Analiza opravljenega dela s sodelavci (OŠ Škofja Loka-mesto)



Vir: Lastni

Ugotavljam, da večina anketirancev s sodelavci skupaj analizira opravljeno delo. V OŠ Škofja Loka-mesto je ta delež 56 %, v OŠ Žiri pa 53 %. Nekaj manj pedagoških delavcev na zadnje omenjeni šoli skupinsko analizira opravljeno delo le včasih (41 %), v OŠ V Škofji Loki pa to občasno izvaja 44 % vprašanih.

## 7. Vprašanje

*Izpostavite aktivnosti (področje), kjer je timsko delo še posebej pomembno!*

Tabela št. 31: Aktivnosti (področje), kjer je timsko delo še posebej pomembno (OŠ Žiri)

<b>AKTIVNOSTI (PODROČJE), KJER JE TIMSKO DELO ŠE POSEBEJ POMEMBNO</b>	Število vprašanih $f_j$	Delež v %
Organizacija kulturnih, športnih dni ter različnih projektov	14	33
Izdelovanje letne priprave, načrta	11	26
Načrtovanje, realizacija, evalvacija	10	23
Sodelovanje s starši	1	23
Sodelovanje s kolegi, med oddelki	7	16

Drugo	0	0
Skupaj	$\Sigma f_j=43$	100

Vir: Lastni

Tabela št. 32: Aktivnosti (področje), kjer je timsko delo še posebej pomembno (OŠ Žiri)

<b>AKTIVNOSTI (PODROČJE), KJER JE TIMSKO DELO ŠE POSEBEJ POMEMBNO</b>	Število vprašanih $f_j$	Delež v % (N=17)
Organizacija kulturnih, športnih dni ter različnih projektov	14	82
Izdelovanje letne priprave, načrta	11	65
Načrtovanje, realizacija, evalvacija	10	59
Sodelovanje s starši	1	6
Sodelovanje s kolegi, med oddelki	7	41
Drugo	0	0

Vir: Lastni

Tabela št. 33: Aktivnosti (področje), kjer je timsko delo še posebej pomembno (OŠ Škofja Loka-mesto)

<b>AKTIVNOSTI (PODROČJE), KJER JE TIMSKO DELO ŠE POSEBEJ POMEMBNO</b>	Število vprašanih $f_j$	Delež v %
Organizacija kulturnih, športnih dni ter različnih projektov	12	29
Izdelovanje letne priprave, načrta	10	24
Načrtovanje, realizacija, evalvacija	8	19
Sodelovanje s starši	1	2
Sodelovanje s kolegi, med oddelki	11	26
Drugo	0	0
Skupaj	$\Sigma f_j=42$	100

Vir: Lastni

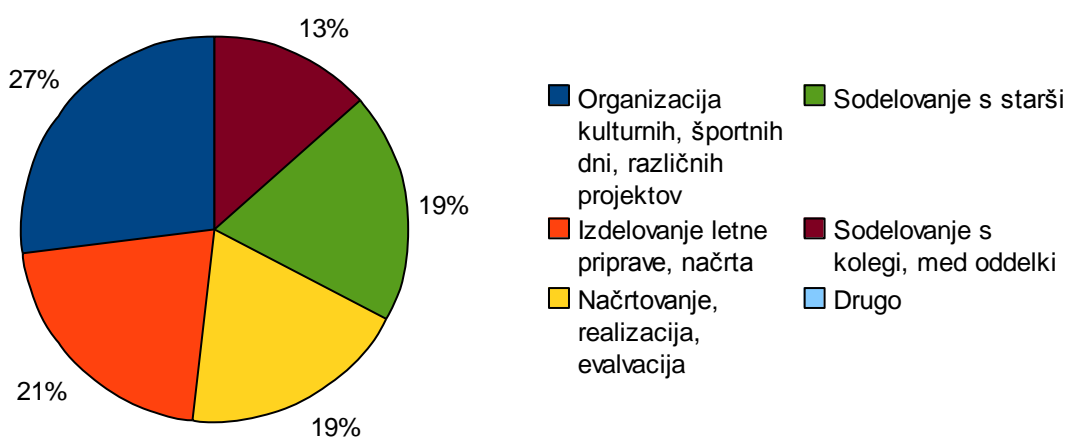


Tabela št. 34: Aktivnosti (področje), kjer je timsko delo še posebej pomembno (OŠ Škofja Loka-mesto)

<b>AKTIVNOSTI (PODROČJE), KJER JE TIMSKO DELO ŠE POSEBEJ POMEMBNO</b>	Število vprašanih f <sub>j</sub>	Delež v % (N=15)
Organizacija kulturnih, športnih dni ter različnih projektov	12	80
Izdelovanje letne priprave, načrta	10	67
Načrtovanje, realizacija, evalvacija	8	53
Sodelovanje s starši	1	7
Sodelovanje s kolegi, med oddelki	11	73
Drugo	0	0

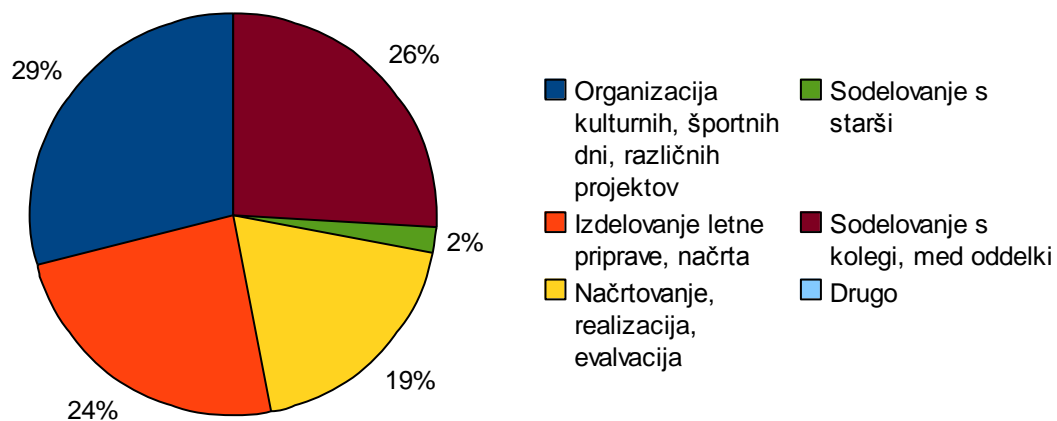
Vir: Lastni

Graf št. 35: Aktivnosti (področje), kjer je timsko delo še posebej pomembno (OŠ Žiri)

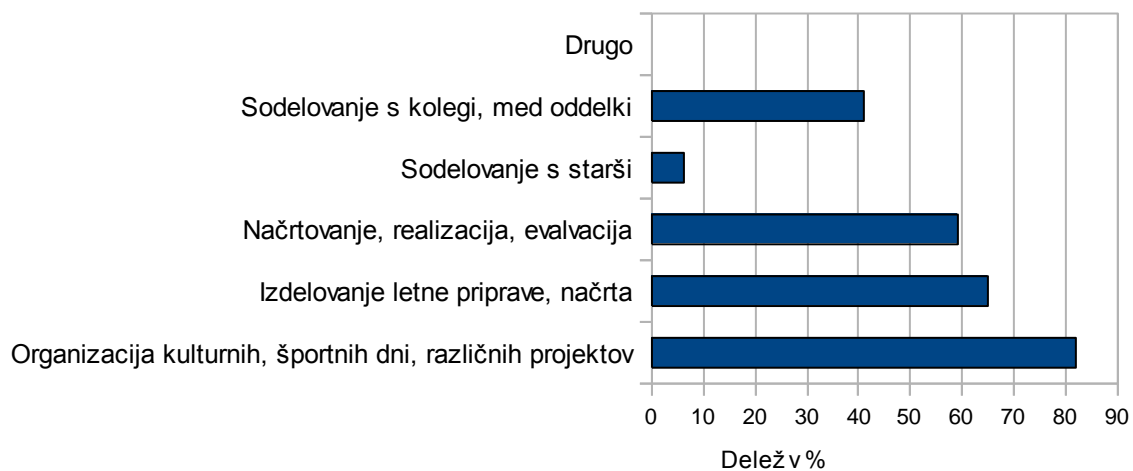


Vir: Lastni

Graf št. 36: Aktivnosti (področje), kjer je timsko delo še posebej pomembno (OŠ Škofja Loka-mesto)



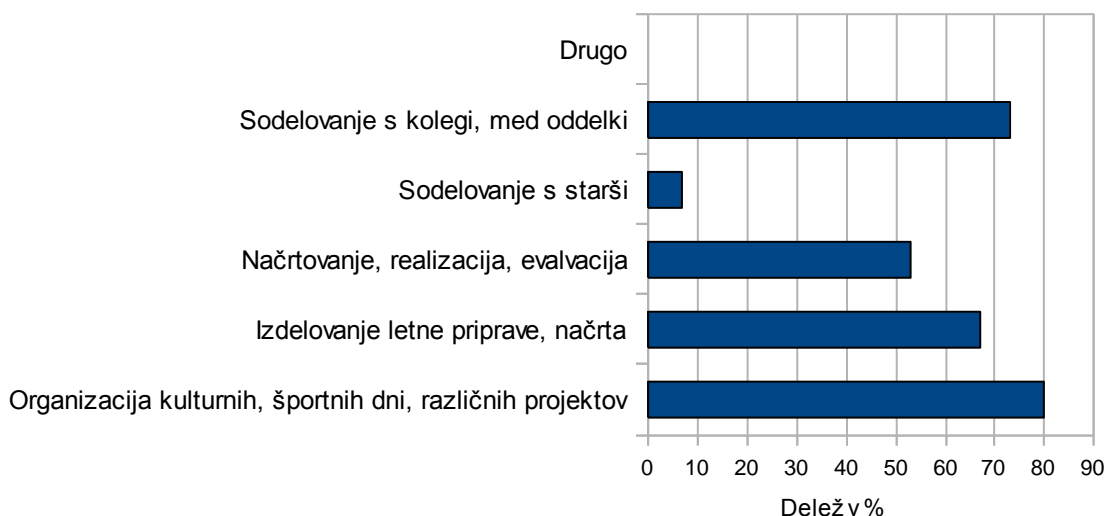
Vir: Lastni



Graf št. 37: Aktivnosti (področje), kjer je timsko delo še posebej pomembno (OŠ Žiri)

Vir: Lastni

Graf št. 38: Aktivnosti (področje), kjer je timsko delo še posebej pomembno (OŠ Škofja Loka-mesto)



Vir: Lastni

Potreba po timskem delu je v pedagoškem procesu velikega pomena. Želela sem ugotoviti, katere so aktivnosti (področja), kjer je to še posebej pomembno.

Učitelji in vzgojitelji najbolj izpostavljajo pomembnost timskega dela pri organizaciji kulturnih, športnih dni in različnih projektov (kot so prireditve, proslave), in sicer kar 82 % (OŠ Žiri) in 80 % (OŠ Škofja Loka-mesto).

S sodelovanjem različnih timov, vsak na svojem področju omogočajo kvalitetnejše izvajanje dejavnosti.

Velik poudarek timskemu delu dajejo tudi pri izdelavi učnih načrtov oziroma letnih priprav (65 in 67 %).

Še večji pomen Škofjeločani pripisujejo sodelovanju s kolegi in med oddelki (73 %). Predvsem v prvih razredih je to zelo pomembno, saj je delo deljeno, kar zahteva dobro pripravo in usklajenost.

3. mesto v OŠ Žiri učitelji in vzgojitelji po pomembnosti pripisujejo načrtovanju, realizaciji in evalvaciji (59 %), v OŠ Škofja Loka-mesto pa 4. (s 53 %).

Devetletna osnovna šola spodbuja pedagoške delavce k večjemu povezovanju med razredi, oddelki, šolami prav tako med kolegi učitelji, vzgojitelji.

Najmanj pa se jim zdi pomembno sodelovanje s starši, le 6 oz. 7 % vprašanih izpostavlja to področje kot zelo pomembno. Tu gre predvsem za izvedbo roditeljskih sestankov, analizo pripomb in mnenja staršev.

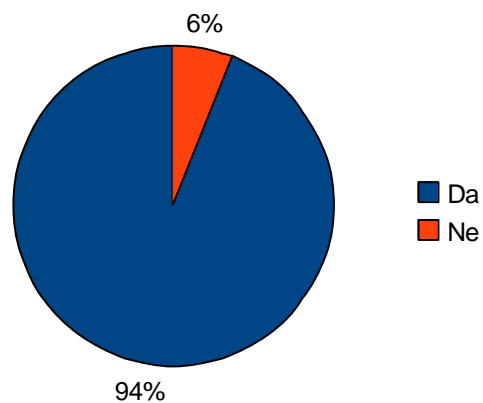
## 8. Vprašanje:

*Ali lahko vodstvo šole in svetovalna služba pripomoreta h kvalitetnejšemu tiskemu delu?*

a) Da

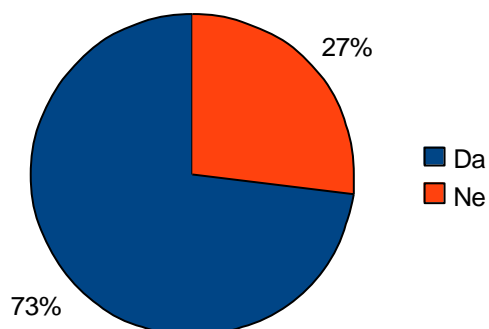
b) Ne

Graf št. 39: Ali lahko vodstvo šole in svetovalna služba pripomoreta h kvalitetnejšemu tiskemu delu? (OŠ Žiri)



Vir: Lastni

Graf št. 40: Ali lahko vodstvo šole in svetovalna služba pripomoreta h kvalitetnejšemu tiskemu delu? (OŠ Škofja Loka-mesto)



Vir: Lastni

Velika večina (94 %) anketirancev v OŠ Žiri meni, da lahko vodstvo šole in svetovalna služba pripomoreta h kvalitetnejšemu timske delu, le 6 % temu nasprotuje.

Nekaj manj prepričljivi so škofjeloški pedagoški delavci, kjer tri četrtine vprašanih verjame, da sta vodstvo šole in svetovalna služba pomemben člen timskega dela, medtem ko četrtina temu nasprotuje.

Ugotavljam, da lahko ponovno potrdim postavljeno hipotezo, da sta imela tako vodstvo šole kot svetovalna služba pomembno vlogo pri uvajanju timske organiziranosti.

Pedagoški delavci, ki verjamejo, da vodstvo šole in svetovalna služba lahko pripomoreta k boljšemu delu, navajajo naslednje načine, kako to sodeči:

- z organiziranimi sestanki,
- z izobraževanjem na tem področju,
- z nasveti in predlogi,
- z omogočanjem ure aktiva, ki je prilagojena urnikom sodelujočih v določenem aktivu,
- z izkazovanjem zanimanja, prisotnostjo na aktivih,
- z določeno temo obravnave, ki zadeva celo šolo (organizacija dela, vzgoja, dnevi dejavnosti),
- s spremljanjem, opazovanjem, svetovanjem, strokovnim dopolnjevanjem,
- s svojim zgledom,
- s posredovanjem izkušenj kolegov,
- s svojimi zahtevami do učiteljev,
- z načrtnim delom pri realizaciji letne priprave,
- s svetovanjem pri ravnanju z učenci s posebnimi potrebami,
- s spodbujanjem timskega dela na različnih nivojih in večkrat tudi vodenjem določenih projektov,
- z upoštevanjem vodstva in svetovalne službe pri pripravah na različne projekte, ker bolje poznata zakonodajo,
- z obiski v timu, sodelovanjem pri skupnih nalogah,
- oblikovanjem timov, ki so se že pokazali za uspešne,
- svetovalna služba že pripravlja predavanja za starše na roditeljskih sestankih,
- s svojimi pogledi, mnenjem, delom še na drugem področju kot pedagoškem, s svojimi idejami, pomisleki,

- s spodbudo, pomočjo, pohvalami,
- s strpnostjo do različnih značajev ljudi,
- s pozitivnimi primeri iz prakse (hospitacije),
- s pripravljenostjo prisluhniti članom tima,
- z individualnimi pogovori s posamezniki,
- z danimi nalogami,
- z nadzorovanjem dela učiteljev,
- z zanimanjem za delo kolektiva in s pomočjo pri načrtovanju in izvajanju, predvsem, če je problematično.

Anketiranci, ki zanikajo vprašanje, pa utemeljujejo z naslednjim:

- da so člani tima različne osebnosti in s pritiskom od strani lahko vnesejo nejevoljo v tim,
- da vsi vedo, kako delo poteka, kvaliteta sodelovanja pa je odvisna le od posameznikov,
- da je sodelovanje v večini odvisno od članov tima.

## **9. Vprašanje:**

*Ali menite, da timsko delo pozitivno vpliva na izobraževalni proces?*

Ugotavljam, da timsko delo nedvomno pozitivno vpliva na izobraževalni proces, kar potrjujejo prav vsi pritrdilni odgovori v OŠ Žiri in le en negativen v Škofji Loki.

Postavljeno hipotezo lahko prepričljivo potrdim.

Razlogi za tako pozitiven vpliv timskega dela na izobraževalni proces pa so po mnenju sodelujočih naslednji:

- porazdelitev dela,
- več idej za razne projekte,
- manj razlik v obravnavi učnih tem med različnimi učitelji,

- poenotenje izobraževanja, preverjanja, ocenjevanja, kriterijev,
- manj strokovnih napak,
- vsi učenci dobijo enako mero znanja,
- večja motiviranost učitelja,
- razvijanje pozitivne samopodobe,
- dani predlogi v zvezi z metodiko poučevanja,
- več komunikacije in usklajevanje dela med sodelavci,
- več različnih mnenj, izmenjava izkušenj,
- boljši pretok informacij,
- realizacija projektov je hitrejša in bolj usklajena,
- oddelki se med seboj čutijo bolj enotni, če učitelji tesno sodelujejo,
- več razgovorov in kritičnih mnenj, presoj,
- posvetovanje ob težavah,
- dopolnjevanje v timu,
- bolj zanimiv izobraževalni proces,
- vse to vodi k hitreje in bolj kakovostno opravljenemu delu.

Edini negativen vidik timskega dela je, da so nekatere stvari preprosto individualnega značaja in jih ni mogoče opraviti skupinsko.

## 10. Vprašanje:

*Ali menite, da se večina pedagoških aktivnosti po uvedbi devetletke lažje izvede timsko kot individualno?*

Tabela št. 41: Ali menite, da se večina pedagoških aktivnosti po uvedbi devetletke lažje izvede timsko kot individualno (OŠ Žiri)

	Število vprašanih $f_j$	Delež v %
Da	8	47
Ne	4	24
Ne morem se opredeliti	5	29
Skupaj	N=17	100

Vir: Lastni

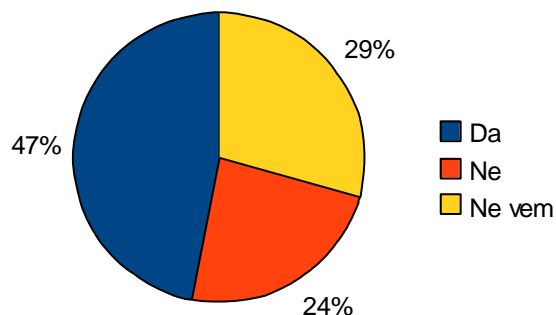
Tabela št. 42: Ali menite, da se večina pedagoških aktivnosti po uvedbi devetletke lažje izvede timsko kot individualno (OŠ Škofja Loka-mesto)

	Število vprašanih $f_j$	Delež v %
Da	9	73
Ne	3	7
Ne morem se opredeliti	3	20
Skupaj	N=15	100

Vir: Lastni

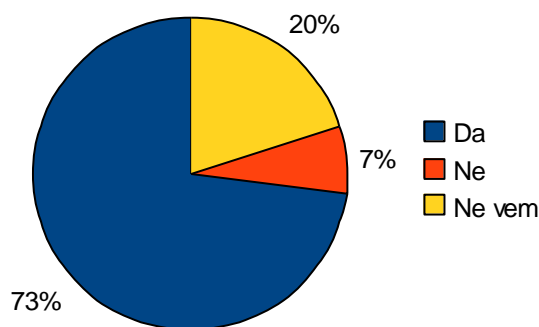
Graf št. 43: Ali menite, da se večina pedagoških aktivnosti po uvedbi devetletke lažje izvede timsko kot individualno? (OŠ Žiri)





Vir: Lastni

Graf št. 44: Ali menite, da se večina pedagoških aktivnosti po uvedbi devetletke lažje izvede timsko kot individualno? (OŠ Škofja Loka-mesto)



Vir: Lastni

Glede na dobljene rezultate ugotavljam, da večina učiteljev (vzgojiteljev) meni, da se veliko pedagoških aktivnosti po uvedbi devetletke lažje izvede timsko kot individualno. V škofjeloški osnovni šoli je delež le teh zelo visok (73 %), v žirovski pa nekaj manj kot polovica (47 %).

Preostali odstotek pa je tistih, ki menijo, da to ne drži (24 %) v OŠ Žiri, kar je v primerjavi z OŠ Škofja Loka-mesto kar veliko. V slednji je ta delež le 7 %.

Nekateri učitelji oz. vzgojitelji pa se niso mogli opredeliti ali devetletka olajšuje izvedbo pedagoških aktivnosti. Takih je več dobra četrtnina v OŠ Žiri in le malo manj v Škofji Loki (20 %).

To pomeni, da potrjujem tudi zadnjo hipotezo, čeprav ne tako prepričljivo.

Vzroki za pozitivne odgovore so:

- v timu, ki je pripravljen sodelovati se delo hitro in kvalitetno opravi,
- manj je možnosti za napake, ker je delo že prej timsko načrtovano,
- cilji devetletke so zastavljeni bolj široko, celostno, več je ustvarjalnosti, zato so priprave za delo boljše, zanimivejše,
- način dela (posredovanja snovi) je drugačen, bolj zanimiv,
- delo v paru je lažje,
- boljša organizacija in priprava,
- enotna realizacija,
- kljub več „birokracije“, si delo lažje razdelijo,
- delovanje in dogovarjanje po aktivih,
- več idej za izvedbo aktivnosti, vsak posameznik lahko nekaj prispeva, občutek vpliva na aktivnost,
- pred uvedbo devetletke je bilo preveč nalog za individualno delo,
- porazdelitev delovnih dolžnosti.

Vzroki za negativne odgovore pa so naslednji:

- timsko delo je treba individualno prilagoditi skupini učencev, ki jih poučuješ. Skupine so zelo različne in se različno odzivajo na podano učno snov (različne oblike, metode).
- v razredu si sam,
- še zmeraj je v središču vzgojno-izobraževalnega procesa na eni strani učitelj in na drugi strani učenec,
- v veliki meri je odvisno od tega, kateri učitelji sestavljajo tim (lahko so večji individualisti).
- vse je odvisno od tega, kako tim deluje, koliko so njegovi člani pripravljeni sodelovati med seboj.

Kar nekaj pa je pedagogov, ki se do odgovora ni moglo opredeliti oz. menijo, da se po uvedbi devetletke timsko delo ni bistveno spremenilo.

## **11. Vprašanje:**

*Katere individualne lastnosti so po Vašem mnenju pomembne za dobro delovanje*

tima?

Tabela št. 45: Individualne lastnosti pomembne za dobro delovanje tima v OŠ Žiri

<b>INDIVIDUALNE LASTNOSTI POMEMBNE ZA DOBRO DELOVANJE TIMA</b>	Število vprašanih $f_j$	Delež v %
Strpnost, tolerantnost, sprejemanje mnenj drugih	11	65
Prilagodljivost	8	47
Odprtost	6	35
Komunikativnost	5	29
Sposobnost poslušati	5	29
Usklajenost z drugimi	4	24
Dopuščanje drugačnosti, novosti	4	24
Pripravljenost na kompromise	3	18
Aktivnost, pripravljenost na delo	3	18
Odgovornost	2	12
Iniciativnost	2	12

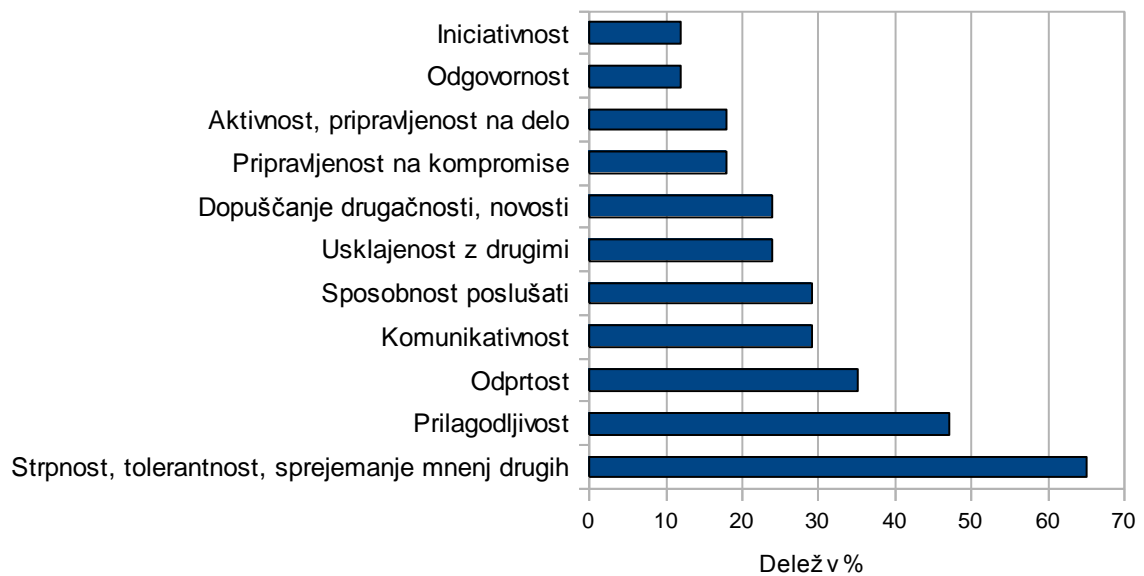
Vir: Lastni

Tabela št. 46: Individualne lastnosti pomembne za dobro delovanje tima v OŠ Škofja Loka-mesto

<b>INDIVIDUALNE LASTNOSTI POMEMBNE ZA DOBRO DELOVANJE TIMA</b>	Število vprašanih $f_j$	Delež v %
Sposobnost poslušati, poslušnost	9	60
Spoštovanje do drugih	8	53
Prilagodljivost	8	53
Pripravljenost sodelovati	7	47
Sprejemanje drugih, tolerantnost	6	40
Iskrenost, odkritost	5	33
Jasnost, natančnost	4	27
Komunikativnost	4	27
Sprejemanje kritike	2	13

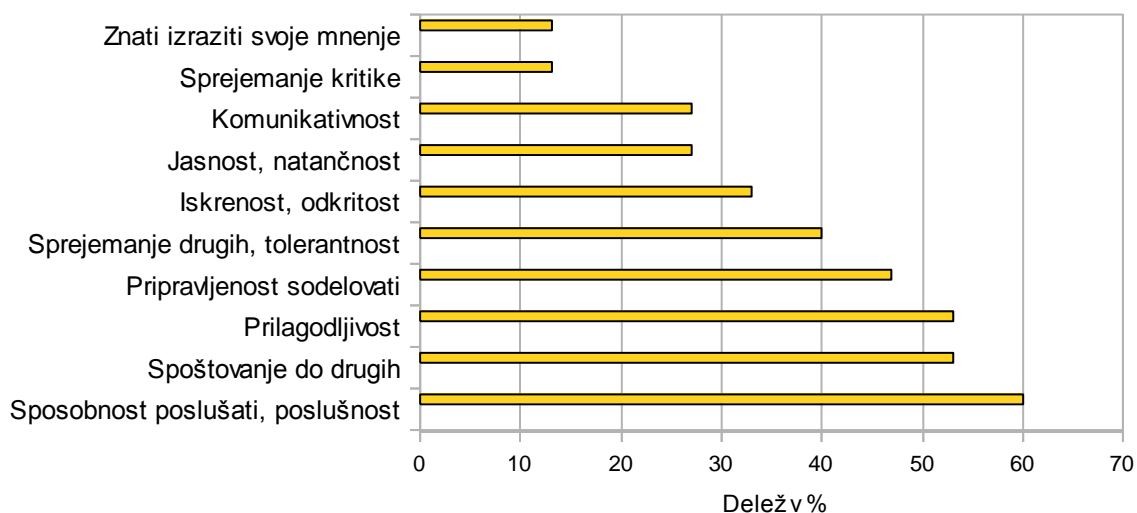
Vir: Lastni

Graf št. 47: Individualne lastnosti pomembne za dobro delovanje tima v OŠ Žiri



Vir: Lastni

Graf št. 48: Individualne lastnosti pomembne za dobro delovanje tima v OŠ Škofja loka-mesto



Vir: Lastni

Iz danih podatkov lahko razberemo, da anketiranci v OŠ Žiri kot najpomembnejšo osebnostno lastnost za dobro delovanje tima izpostavljajo strpnost oz. toleranco (s 65 %), v OŠ Škofja Loka-mesto pa je ta lastnost poslušnost, sposobnost poslušati s 60 %.

Slaba polovica žirovskih pedagogov meni, da je to prilagodljivost (47 %), sledi odprtost s skoraj tretjinskim deležem, komunikativnost in sposobnost poslušati z 29 % na 4. oz. 5. mestu.

Pedagoški delavci v OŠ Škofja Loka-mesto postavljajo precej v ospredje tudi spoštovanje do drugih in prilagodljivost (s 53 %) kot osebnostne lastnosti, ki pozitivno vplivajo na delovanje tima. Sledi pripravljenost sodelovati, kar je izpostavilo skoraj polovica vprašanih. Šele na 5. mestu je tolerantnost, ki so jo v Žireh postavili na 1. mesto.

Tretjina Škofjeločanov meni, da je najpomembnejša individualna lastnost za dobro delovanje tima iskrenost, odkritost. Nekaj manj jih verjame, da je to jasnost, natančnost in komunikativnost. Z nekaj več kot 10 % so izpostavili še sprejemanje kritike in sposobnost izraziti svoje mnenje.

V Osnovni šoli Žiri so anketiranci odgovorili, da tim ne more dobro delovati, če njegovi člani niso pripravljeni na kompromise, na delo (18 %). Prav tako morajo biti odgovorni in iniciativni.

Glede na odgovore pa so za dobro delovanje tima pomembne tudi naslednje individualne lastnosti:

- sodobnost, naprednost,

- smisel za humor,
- želja po izboljšavi, spremembah,
- pripravljenost na pomoč,
- kooperativnost oz. sodelovanje,
- skromnost,
- osebna kolegialnost,
- čustvena inteligenca,
- simpatičnost,
- načelnost,
- prijaznost,
- zanesljivost,
- sposobnost kritičnega mišljenja, presoje ter
- potrpežljivost,
- organiziranost.

## 12. Vprašanje:

*Katere individualne lastnosti so tiste, ki timsko delo ovirajo?*

Tabela št. 49: Individualne lastnosti, ki timsko delo ovirajo v OŠ Žiri

<b>INDIVIDUALNE LASTNOSTI, KI TIMSKO DELO OVIRAJO</b>	Število vprašanih $f_j$	Delež v %
Egoizem, sebičnost, individualizem	13	76
Samovšečnost, prevelika samozavest	5	29
Nepripravljenost na spremembe, zavračanje novosti	5	29
Nepriprilagodljivost	4	24
Zaprto vose	4	24
Nepripravljenost na delo	3	18
Pasivnost, apatičnost	3	18
Nestrinjanje z idejami, uveljavljanje svojega mnenja	2	12
Nestrpnost	2	12

Nekomunikativnost	2	12
-------------------	---	----

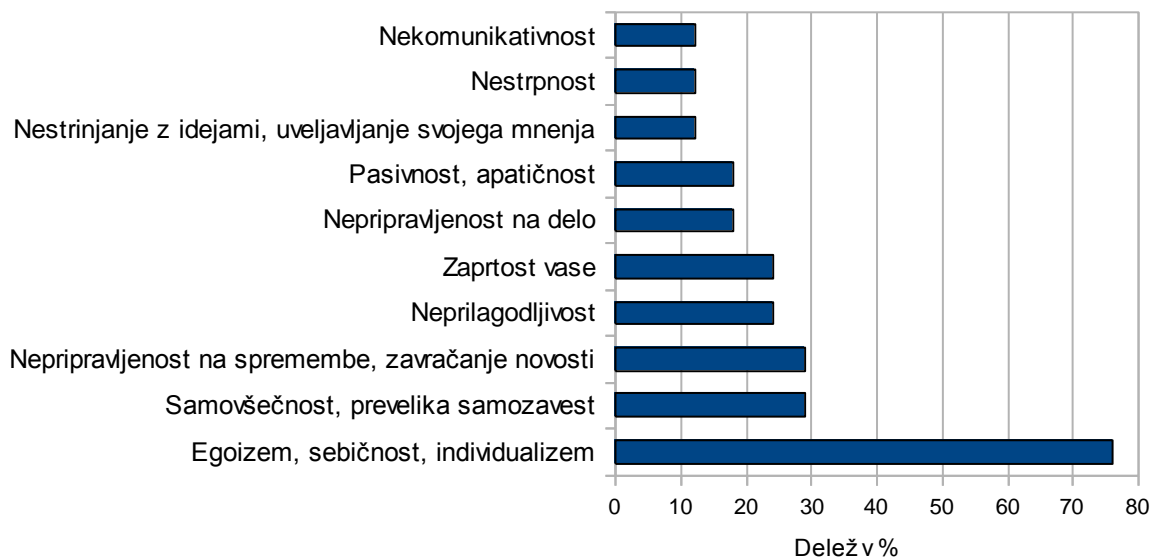
Vir: Lastni

Tabela št. 50: Individualne lastnosti, ki timsko delo ovirajo v OŠ Škofja Loka-mesto

<b>INDIVIDUALNE LASTNOSTI, KI TIMSKO DELO OVIRAJO</b>	Število vprašanih $f_j$	Delež v %
Egoizem, sebičnost, individualizem	10	67
Prevelika samozavest, samovšečnost	6	40
Zaprto vose	5	33
Neiskrenost	4	27
Nesposobnost sprejemanja mnenj drugih	4	27
Nepripravljenost za delo	3	20
Agresivnost	2	13
Aroganca	2	13
Zamerljivost	2	13

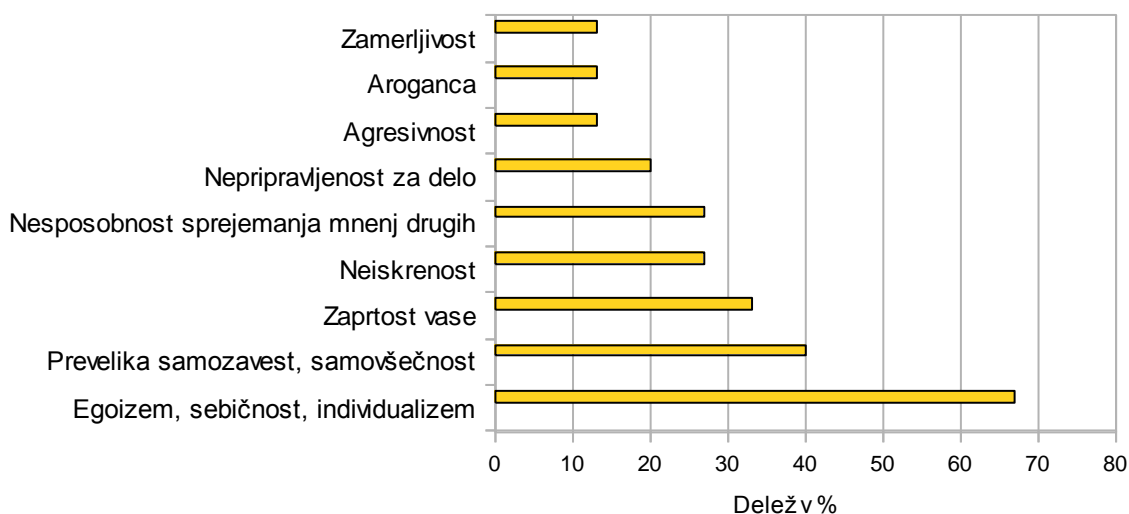
Vir: Lastni

Graf št. 51: Individualne lastnosti, ki timsko delo ovirajo v OŠ Žiri



Vir: Lastni

Graf št. 52: Individualne lastnosti, ki timsko delo ovirajo v OŠ Škofja Loka-mesto



Vir: Lastni

Glede na odgovore pedagogov je egoizem oz. sebičnost najpomembnejša posameznikova lastnost, ki ovira timsko delo. Tako meni kar 76 % vprašanih v OŠ Žiri in 67 % v OŠ Škofja Loka-mesto.

V Žireh slaba tretjina anketirancev izpostavlja samovšečnost, preveliko samozavest in nepripravljenost na spremembe, zavračanje novosti kot lastnost, ki ni primerna za sodelovanje v timu.

2. mesto med osebnostnimi lastnostmi, ki najbolj ovirajo timsko delo je tudi v drugi osnovni šoli prevelika samozavest, sledijo pa zaprtost vase, neiskrenost in nesposobnost sprejemanja mnenj drugih.

Zaprtost vase in neprilagodljivost predstavljata v OŠ Žiri oviro za timsko delo četrtini vprašanih. Menijo, da tim ne more delovati uspešno, če so posamezniki nepripravljene na delo, pasivni oz. apatični (takih odgovorov je 18 %). Nekaj manj pa je tistih, ki menijo, da so nekomunikativnost, nestrpnost in nestrinjanje z idejami tiste lastnosti posameznikov, ki niso dobrodošle za delo v timu (12 %).

Na zadnja štiri mesta škofjeloški pedagogi uvrščajo nepripravljenost na delo, agresivnost, aroganco in zamerljivost.

Ostale negativne lastnosti so po navedbah še:

- trma,
- neznanje na določenem področju,
- nekompromisnost,
- nepripravljenost sodelovati,



- ponos,
- nesolidarnost,
- tekmovalnost,
- perfekcionizem,
- želja po nadvladi,
- neobvladovanje napetosti,
- avtoritativnost ter
- enak pristop do sodelavcev in učencev.

### **13. Vprašanje:**

*Opredelite pomembnost naslednjih značilnosti učinkovitega tima, tako da jih razvrstite od 1 do 10, pri čemer 1 pomeni najbolj pomembno in 10 najmanj pomembno lastnost!*

- a) dobre komunikacijske spretnosti
- b) ciljna naravnost
- c) iniciativnost članov tima
- d) občutek pripadnosti timu
- e) sprotno obvladovanje problemov
- f) poznavanje zunanjih zahtev do tima
- g) jasni cilji
- h) poznavanje strokovnih načel delovanja tima
- i) zmožnost obvladovanja čustev in napetosti
- j) spoštovanje vodje in vodenja tima

Tabela št. 53: Pomembnost značilnosti učinkovitega tima po mestih od 1 do 10 v OŠ

Žiri

Odgovor			Mesto														
a)	5	4	5	7	1	4	4	1	3	8	5	6	9	8	9	5	2
b)	2	3	2	10	3	2	9	4	9	1	8	2	10	2	8	4	4
c)	6	6	4	2	4	3	5	3	2	5	7	3	7	7	7	8	1
d)	3	2	7	1	2	6	8	10	1	4	4	8	1	9	1	9	8
e)	4	9	1	6	6	5	6	5	4	7	2	5	6	6	3	3	6
f)	10	8	6	9	10	10	10	7	8	9	9	4	5	10	10	10	5
g)	1	1	3	5	7	1	1	2	6	2	1	1	4	1	2	1	3
h)	7	5	9	4	9	9	2	6	5	10	3	10	3	5	4	2	10
i)	8	7	10	3	8	7	3	8	7	3	6	9	2	3	5	6	7
j)	9	10	8	8	5	8	7	9	10	6	10	7	8	4	6	7	9

Vir: Lastni

Tabela št. 54: Pomembnost značilnosti učinkovitega tima po mestih od 1 do 10 v OŠ Žiri

Odgovor	Seštevek dodeljenih mest	Povprečje dodeljenih mest
Dobre komunikacijske spretnosti	86	5,06
Ciljna naravnost	83	4,88
Iniciativnost članov tima	80	4,71
Občutek pripadnosti timu	84	4,94
Sprotno obvladovanje problemov	84	4,94
Poznavanje zunanjih zahtev do tima	104	8,24
Jasni cilji	42	2,47
Poznavanje strokovnih načel delovanja tima	103	6,06
Zmožnost obvladovanja čustev in napetosti	102	6
Spoštovanje vodje in vodenja tima	131	7,7

Vir: Lastni

Tabela št. 55: Pomembnost značilnosti učinkovitega tima po mestih od 1 do 10 v OŠ Škofja Loka-mesto

Odgovor	Mesto														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5
a)	1	1	2	4	4	10	2	10	4	10	2	4	10	2	3
b)	5	8	9	8	2	1	6	9	2	2	1	3	2	3	1
c)	6	5	8	9	3	9	7	7	5	3	8	6	8	4	2
d)	9	4	3	3	10	5	5	6	10	4	7	8	9	10	6
e)	4	9	4	7	7	8	8	5	9	5	5	9	4	8	5
f)	8	6	10	10	8	7	9	8	6	7	9	10	7	6	8
g)	2	7	1	5	1	2	1	4	1	1	4	2	1	1	4
h)	10	10	7	6	6	3	10	3	3	6	10	7	6	7	10
i)	3	2	5	1	9	4	4	1	7	8	6	1	3	5	9
j)	7	3	6	2	5	6	3	2	8	9	3	5	5	9	7

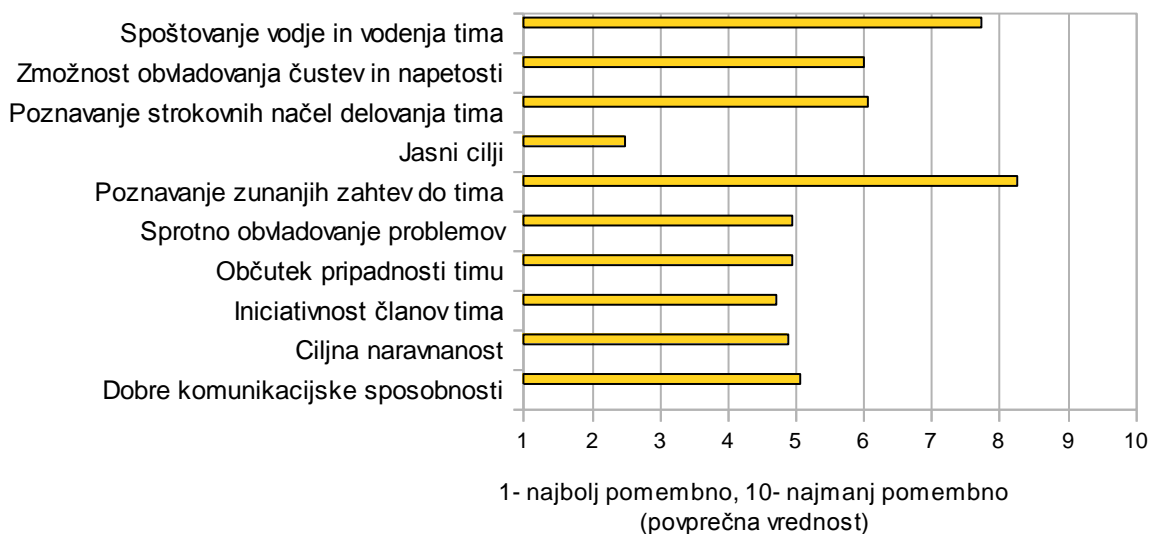
Vir: Lastni

Tabela št. 56: Pomembnost značilnosti učinkovitega tima po mestih od 1 do 10 v OŠ Škofja Loka-mesto

Odgovor	Seštevek dodeljenih mest	Povprečje dodeljenih mest
Dobre komunikacijske spretnosti	69	4,6
Ciljna naravnost	62	4,13
Iniciativnost članov tima	90	6
Občutek pripadnosti timu	99	6,6
Sprotno obvladovanje problemov	97	6,47
Poznavanje zunanjih zahtev do tima	119	7,93
Jasni cilji	37	2,47
Poznavanje strokovnih načel delovanja tima	104	6,93
Zmožnost obvladovanja čustev in napetosti	68	4,53
Spoštovanje vodje in vodenja tima	80	5,33

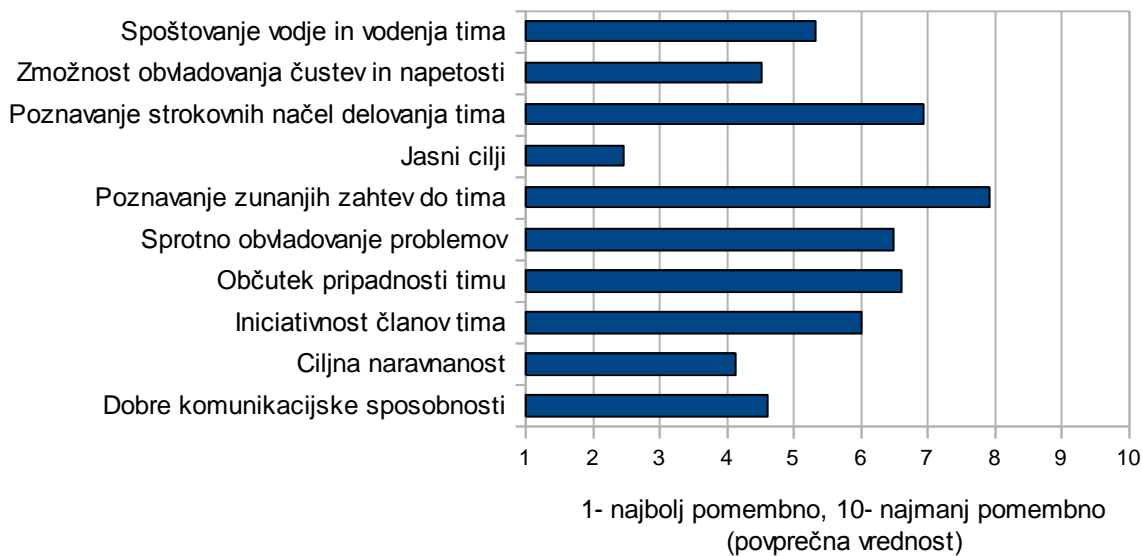
Vir: Lastni

Graf št. 57: Značilnosti učinkovitega tima po pomembnosti v OŠ Žiri



Vir: Lastni

Graf št. 58: Značilnosti učinkovitega tima po pomembnosti v OŠ Škofja Loka-mesto



Vir: Lastni

Upoštevajoč analizo podatkov, pedagoški delavci na 1.mesto po pomembnosti postavljajo jasne cilje v obeh obravnavanih šolah. Skoraj polovica vprašanih meni, da je to najpomembnejša značilnost učinkovitega tima tako v OŠ Žiri kot v OŠ Škofja

Loka-mesto.

Na 2. mestu je po mnenju žirovskih pedagoških delavcev iniciativnost članov tima, sledi ciljna naravnost, na 4. mestu sta skupaj občutek pripadnosti timu in sprotno obvladovanje problemov.

Škofjeloški pedagogi postavljajo na 2. mesto ciljno naravnost, sledita zmožnost obvladovanja čustev in napetosti ter na 4. mestu dobre komunikacijske sposobnosti, čemur Žirovci pripisujejo šele 7. in 6. mesto.

Na 5. mestu v OŠ Škofja Loka-mesto je spoštovanje vodje in vodenja tima, kar zaposleni v OŠ Žiri postavljajo šele na predzadnje 9. mesto. Na 8. mestu je poznavanje strokovnih načel delovanja tima.

Iniciativnost članov tima se šteje v Žireh za zelo pomembno, je kar na 2. mestu, medtem ko ji Škofjeločani pripisujejo precej manjši pomen, saj je šele na 6. mestu. 7. in 8. mesto v tej šoli pripada sprotnemu obvladovanju problemov.

Zadnje, 10. mesto med značilnostmi učinkovitega tima pripada poznavanju zunanjih zahtev do tima v obeh osnovnih šolah. Da je ta najmanj pomembna prav tako meni skoraj polovica sodelujočih pedagoških delavcev z obeh šol.

#### **14. Vprašanje:**

*Predlogi pedagoških delavcev za izboljšanje timskega dela in nadaljnji razvoj?*

Za zaključek vprašalnika me je zanimalo kakšni so predlogi pedagoških delavcev za izboljšanje timskega dela oz. kaj se še da storiti v tej smeri, da bi se timska organiziranost dokončno uveljavila v vzgojno-izobraževalnih zavodih.

Odgovore pedagoških delavcev obeh šol sem povezala po podobnosti.

Zaposleni so podali naslednje predloge:

- seminarje in izobraževanja,
- spodbujanje iniciativnosti, kreativnosti,
- razvijanje spontanosti, želje po novostih,
- pomembna je pripravljenost posameznika sodelovati v timu in s člani tima deliti svoje delo in izkušnje,
- jasni cilji in naloge tima,
- značilnosti učinkovitega tima kot so občutek pripadnosti timu, jasni cilji, sprotno obvladovanje problemov, poznavanje strokovnih načel delovanja tima ...povsem zadostujejo za učinkovito izvedbo, s prakso pa se timsko delo lahko samo izboljšuje,

- redni sestanki,
- čim več sodelovanja med aktivni,
- vztrajanje pri enakovredni porazdelitvi nalog med člani tima,
- aktivna udeležba,
- tim naj sestavljajo različno izkušeni (stari) člani,
- medsebojno spoštovanje, zaupanje,
- razdelitev nalog znotraj tima (da ne dela samo tisti, katerega imajo za bolj izkušenega),
- upoštevanje tudi mlajših članov (novincev) v timu in pomoč pri delu,
- vsak naj utemelji, zakaj se ne drži dogovorov, če pride do problemov,
- timsko delo je v veliki meri odvisno od vodstva šole, kakšne pristope uporablja pri vodenju tima, zato lahko nanj pozitivno vpliva.

## 11 ZAKLJUČEK

Devetletna osnovna šola vnaša v šolski sistem številne novosti, spremembe, ki pomembno vplivajo na kakovost poučevanja. Med njimi je tudi poudarjena timska naravnost. Prenovljeni učni načrti zahtevajo visoko usposobljenost učiteljev za izvajanje sodobnih metod učenja.

V diplomskem delu sem proučila poskus uvedbe timske organiziranosti oz. uvedbo devetletke v dveh izobraževalnih zavodih. Predstavila sem izkušnje pedagoških delavcev s timskim delom pred in po uvedbi devetletke, prednosti in pomanjkljivosti timskega načina dela ter njegov vpliv na potek vzgojno-izobraževalnega procesa v dveh osnovnih šolah in ju primerjala med seboj. Osvetlila sem tudi vlogo vodstva šole in šolske svetovalne službe ob uvajanju devetletke.

Ugotovila sem, da je večina pedagogov z obeh osnovnih šol imela določene izkušnje s timskim delom že pred uvedbo devetletke. V Osnovni šoli Žiri so največ tovrstnih izkušenj pedagoški delavci pridobili na aktivih z učitelji in svetovalno službo, medtem ko so kolegi v Osnovni šoli Škofja Loka-mesto največ izkušenj pridobili na seminarjih, v študijskih skupinah in pri timskem delu učiteljev razrednikov, učiteljev v organiziranem podaljšanem bivanju in vzgojiteljev.

Uvedba devetletke je zahtevala temeljite priprave pedagoških delavcev. Najpogostejši način le-teh so na obeh obravnavanih osnovnih šolah predstavljali seminarji in študijske skupine ter timsko delo pri sestavi učnega načrta.

Po navedbah učiteljev (vzgojiteljev) ugotavljam, da so njihove izkušnje s timskim delom po uvedbi devetletne osnovne šole večinoma pozitivne. Več kot polovica sodelujočih z obeh OŠ ni imela prav nobenih negativnih izkušenj z novim načinom dela. Nekaj jih je bilo le na račun večjega obsega administrativnega dela in podaljšanega delovnega časa, ki ga terja usklajevanje.

Največ pozitivnega je timsko delo prineslo z usklajenostjo delovanja učiteljev na vseh področjih, poenotenja pri načrtovanju, izvajanju in ocenjevanju. Veliko prednost anketiranci pripisujejo tudi delitvi delovnih nalog, boljši komunikaciji, hitrejšem reševanju problemov, učinkovitejšem doseganju ciljev in medsebojni pomoči. Vse to vpliva tudi na večjo motiviranost posameznika in posledično pozitivnem vplivu na celoten vzgojno-izobraževalni proces.

Spoznala sem, da se sodelujoči pedagogi z obeh šol pri timskem delu s sodelavci v

veliki meri dopolnjujejo tako po strokovni kot osebni plati. Med seboj izmenjujejo izkušnje, mnenja, ideje in si pomagajo pri pripravi učnih načrtov in drugih nalog. Kot področje kjer je timsko delo še posebej pomembno, anketirani z obeh šol izpostavljajo organizacijo kulturnih in športnih dni ter različnih projektov.

Večina učiteljev in vzgojiteljev tudi skupaj analizira opravljeno delo in ga oceni.

Opremila sem vlogo vodstva šole in šolske svetovalne službe pri uvajanju timskega dela. Večina vprašanih v obeh osnovnih šolah meni, da omenjena organa lahko zelo pripomoreta h kvalitetnejšem delu v timih. To naj bi dosegli s svojo aktivno udeležbo, spremljanjem, strokovnim dopolnjevanjem in ocenjevanjem. Pozitivno bi vplivali na timsko delo tudi z nasveti, predlogi in svojo pomočjo ter spodbudami in pohvalami.

Predvidevanja, da se večina pedagoških aktivnosti po uvedbi devetletke lažje izvede timsko kot individualno, lahko glede na dobljene rezultate potrdim. V Osnovni šoli Žiri se s tem strinja slaba polovica vprašanih, v Škofji Loki pa skoraj tri četrtine. Vzroki za pritrditev so hitro in kvalitetno opravljeno delo, manj možnosti za napake zaradi večje usklajenosti, boljša organizacija in priprava, enotna realizacija in porazdelitev dela.

Negativne odgovore pa pogojuje predvsem odvisnost od sestave tima oziroma pripravljenost na sodelovanje članov, kar pa je precej odvisno od osebnostnih lastnosti članov tima.

V Osnovni šoli Žiri zaposleni menijo, da je najpomembnejša individualna lastnost za dobro delovanje tima strpnost, toleranca oz. sprejemanje drugih, v škofjeloški osnovni šoli pa izpostavljajo sposobnost poslušati, spoštovanje do drugih in prilagodljivost. Timsko delo pa po mnenju pedagoških delavcev obeh šol najbolj ovirajo egoizem, sebičnost in prevelika samozavest.

Sodelovanje vseh strokovnih delavcev na šoli poteka na različnih nivojih in vodi do rezultatov, ki pa so odvisni predvsem od volje in pripravljenosti posameznika za delo.

Ugotovila sem, da so jasni cilji za pedagoge obeh šol najpomembnejša in poznavanje zunanjih zahtev do tima najmanj pomembna značilnost učinkovitega tima.

Za izboljšanje timskega dela oz. uveljavitev timske organiziranosti v osnovnih šolah predlagam še več izobraževanj in seminarjev na to temo, kar pomeni novo znanje in izkušnje, ki jih lahko s pridom uporabijo v praksi. Naučili bi se tudi konstruktivnega reševanja problemov. Največ znanja pa seveda prinesejo praktične izkušnje, ki zahtevajo svoj čas.



Timsko delo mora spodbujati tudi vodstvo šole in svetovalna služba, pri tem aktivno sodelovati in pomagati s strokovnimi nasveti in pozitivnimi primeri iz prakse. Zelo zaželeno je, da poleg kritike večkrat izrazijo tudi svoje pohvale in s tem pedagoge dodatno motivirajo za delo in prispevajo k njihovi pozitivni samopodobi in osebni rasti.

Timi naj se gradijo na odnosih medsebojnega spoštovanja in zaupanja, kar spodbuja občutek pripadnosti in prispeva k učinkovitosti delovanja tima.

Nazadnje pa lahko vsak posameznik s svojo predanostjo in željo največ prispeva k skupnemu uspehu.

Poskus uvedbe timske organiziranosti v izobraževalnem zavodu je torej uspel, potrebno je le nadaljevati v tej smeri in rezultati bodo še boljši.

## LITERATURA

1. IVANKO, Štefan. Upravni praktikum I. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, Ljubljana 2002.
2. IVANKO, Štefan. Temelji organizacije. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2004.
3. IVANKO, Štefan in STARE Janez. Organizacijsko vedenje. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, Ljubljana 2007.
4. IVANUŠA-BEZJAK, Mirjana. Osnove poslovedenja – študijsko gradivo. Visoka komercialna šola, Celje, 2005.
5. KEENAN Kate. Kako načrtujemo. Založba Mladinska knjiga, Ljubljana, 1996.
6. LIPIČNIK, Bogdan. Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev. Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport, Ljubljana, 1991.
7. LIPIČNIK, Bogdan in MOŽINA Stane. Psihologija v podjetjih. 1. izd. ,Državna založba Slovenije, Ljubljana, 1993.
8. LIPIČNIK, Bogdan. Organizacija podjetja. Ekonomska Fakulteta, Ljubljana, 1999.
9. MADDUX, Robert. Oblikovanje tima. Založba Mladinska knjiga, Ljubljana, 1992.
10. MAYER, Janez (et al.). Skrivnost ustvarjalnega tima. DEDALUS – Razvoj vodilnih osebnosti in skupin, Ljubljana, 2001.
11. MOŽINA, Stane (et al.). Management: nova znanja za uspeh. Didakta, Radovljica, 2002.
12. PEVEC SEMEC, Katica. Spodbujanje timske naravnosti: prikaz timskega dela v učiteljski zbornici. Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Ljubljana, 2001.
13. POLAK, Alenka. Aktivnosti za spodbujanje in razvijanje timskega dela. Pedagoška fakulteta, Ljubljana, 1999.
14. POLAK, Alenka. Timsko delo v vzgoji in izobraževanju. Modrijan, Ljubljana, 2007.
15. ROZMAN Rudi (et al.). Menedžment. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1993.
16. STEERS, Richard M. Introduction to Organizational Behaviour (second edition). Scott, Foresman and Co., Glenview (IL), 1984.

## **VIRI**

1. Zakon o osnovni šoli (ZOsn), Ur. l. RS, št. 12/1996.
2. Zakon o osnovni šoli (ZOsn-NPB4).  
URL = <http://www.predpisi.sviz.si/vzgoja> in izobraževanje.
3. Gradivo o vsebinskih in organizacijskih vprašanjih 9-letne osnovne šole 2004.  
URL = [http://www.mss.gov.si/filedamin/.../reg\\_posvet\\_ravnat\\_mar\\_apr04](http://www.mss.gov.si/filedamin/.../reg_posvet_ravnat_mar_apr04).
4. Publikacija OŠ Žiri.  
URL = <http://www.osziri.si/publikacija200910/Forms/Allitems.aspx>.
5. FLAJS Tomaž, Timsko delo. Povzetek predavanj, Ljubljana, 2001.  
URL = <http://www.cek.ef.uni-lj.si/>.

## SEZNAM SLIK, TABEL IN GRAFOV

- Tabela 1: Razlike med timom in skupino \_\_\_\_\_ stran: 4
- Tabela 2: Tuckmanov model oblikovanja tima \_\_\_\_\_ stran: 14
- Tabela 3: Model oblikovanja tima po Chiversovi \_\_\_\_\_ stran: 15
- Tabela 4: Sestavine tima \_\_\_\_\_ stran: 17
- Tabela 5: Timske vloge- njihove značilnosti, prednosti in pomanjkljivosti \_\_\_\_\_ stran: 25
- Tabela 6: Štirje elementi komunikacije v timu \_\_\_\_\_ stran: 32
- Tabela 7: Značilnosti učinkovitih timov v primerjavi s skupinami \_\_\_\_ stran: 39
- Tabela 8: Najpogostejše značilnosti in napake neučinkovitih timov \_\_ stran: 42
- Graf št. 9: Struktura anketirancev po poklicu v OŠ Žiri \_\_\_\_\_ stran: 48
- Graf št. 10: Struktura anketirancev po poklicu v OŠ Škofja Loka- mesto \_\_\_\_\_ stran: 49
- Tabela št. 11: Izkušnje s timskim delom pred uvedbo devetletke v OŠ Žiri \_\_\_\_\_ stran: 50
- Tabela št. 12: Izkušnje s timskim delom pred uvedbo devetletke v OŠ Žiri \_\_\_\_\_ stran: 51
- Tabela št. 13: Izkušnje s timskim delom pred uvedbo devetletke v OŠ Škofja Loka-mesto \_\_\_\_\_ stran: 51
- Tabela št. 14: Izkušnje s timskim delom pred uvedbo devetletke v OŠ Škofja Loka-mesto \_\_\_\_\_ stran: 52
- Graf št. 15: Izkušnje pri timskem delu pred uvedbo devetletke v OŠ Žiri \_\_\_\_\_ stran: 53
- Graf št. 16: Izkušnje pri timskem delu pred uvedbo devetletke v OŠ Škofja Loka-mesto \_\_\_\_\_ stran: 53
- Graf št. 17: Izkušnje pri timskem delu pred uvedbo devetletke v OŠ Žiri \_\_\_\_\_ stran: 54
- Graf št. 18: Izkušnje pri timskem delu pred uvedbo devetletke v OŠ Škofja Loka-mesto \_\_\_\_\_ stran: 54
- Tabela št. 19: Načini priprave pedagoških delavcev na uvedbo devetletne osnovne šole v OŠ Žiri \_\_\_\_\_ stran: 55
- Tabela št. 20: Načini priprave pedagoških delavcev na uvedbo devetletne osnovne šole v OŠ Žiri \_\_\_\_\_ stran: 56
- Tabela št. 21: Načini priprave pedagoških delavcev na uvedbo devetletne osnovne šole v OŠ Škofja Loka-mesto \_\_\_\_\_ stran: 56
- Tabela št. 22: Načini priprave pedagoških delavcev na uvedbo devetletne

- osnovne šole v OŠ Škofja Loka-mesto \_\_\_\_\_ stran: 57
- Graf št. 23: Načini priprave pedagoških delavcev na uvedbo devetletke v OŠ Žiri \_\_\_\_\_ stran: 57
  - Graf št. 24: Načini priprave pedagoških delavcev na uvedbo devetletke v OŠ Škofja Loka-mesto \_\_\_\_\_ stran: 58
  - Graf št. 25: Načini priprave pedagoških delavcev na uvedbo devetletke v OŠ Žiri \_\_\_\_\_ stran: 58
  - Graf št. 26: Načini priprave pedagoških delavcev na uvedbo devetletke v OŠ Škofja Loka-mesto \_\_\_\_\_ stran: 59
  - Graf št. 27: Dopolnjevanje s sodelavci pri timskem delu; OŠ Žiri \_\_\_\_\_ stran: 62
  - Graf št. 28: Dopolnjevanje s sodelavci pri timskem delu; OŠ Škofja Loka-mesto \_\_\_\_\_ stran: 62
  - Graf št. 29: Analiza opravljenega dela s sodelavci; OŠ Žiri \_\_\_\_\_ stran: 64
  - Graf št. 30: Analiza opravljenega dela s sodelavci; OŠ Škofja Loka-mesto \_\_\_\_\_ stran: 64
  - Tabela št. 31: Aktivnosti (področje), kjer je timsko delo še posebej pomembno (OŠ Žiri) \_\_\_\_\_ stran: 65
  - Tabela št. 32: Aktivnosti (področje), kjer je timsko delo še posebej pomembno (OŠ Žiri) \_\_\_\_\_ stran: 65
  - Tabela št. 33: Aktivnosti (področje), kjer je timsko delo še posebej pomembno (OŠ Škofja Loka-mesto) \_\_\_\_\_ stran: 66
  - Tabela št. 34: Aktivnosti (področje), kjer je timsko delo še posebej pomembno (OŠ Škofja Loka-mesto) \_\_\_\_\_ stran: 66
  - Graf št. 35: Aktivnosti (področje), kjer je timsko delo še posebej pomembno; OŠ Žiri \_\_\_\_\_ stran: 67
  - Graf št. 36: Aktivnosti (področje), kjer je timsko delo še posebej pomembno; OŠ Škofja Loka-mesto \_\_\_\_\_ stran: 67
  - Graf št. 37: Aktivnosti (področje), kjer je timsko delo še posebej pomembno; OŠ Žiri \_\_\_\_\_ stran: 68
  - Graf št. 38: Aktivnosti (področje), kjer je timsko delo še posebej pomembno; OŠ Škofja Loka-mesto \_\_\_\_\_ stran: 68
  - Graf št. 39: Ali lahko vodstvo šole in svetovalna služba pripomoreta h kvalitetnejšemu timske delu? (OŠ Žiri) \_\_\_\_\_ stran: 69
  - Graf št. 40: Ali lahko vodstvo šole in svetovalna služba pripomoreta h kvalitetnejšemu timske delu? (OŠ Škofja Loka-mesto) \_\_\_\_\_ stran: 70
  - Tabela št. 41: Ali menite, da se večina pedagoških aktivnosti po uvedbi

- devetletke lažje izvede timsko kot individualno? (OŠ Žiri) \_\_\_\_\_stran: 73
- Tabela št. 42: Ali menite, da se večina pedagoških aktivnosti po uvedbi devetletke lažje izvede timsko kot individualno? (OŠ Škofja Loka-mesto)\_\_\_\_\_stran: 73
  - Graf št. 43: Ali menite, da se večina pedagoških aktivnosti po uvedbi devetletke lažje izvede timsko kot individualno? (OŠ Žiri) \_\_\_\_\_stran: 74
  - Graf št. 44: Ali menite, da se večina pedagoških aktivnosti po uvedbi devetletke lažje izvede timsko kot individualno? (OŠ Škofja Loka-mesto)\_\_\_\_\_stran: 74
  - Tabela št. 45: Individualne lastnosti pomembne za dobro delovanje tima v OŠ Žiri\_\_\_\_\_stran: 76
  - Tabela št. 46: Individualne lastnosti pomembne za dobro delovanje tima v OŠ Škofja Loka-mesto \_\_\_\_\_stran: 76
  - Graf št. 47: Individualne lastnosti pomembne za dobro delovanje tima v OŠ Žiri\_\_\_\_\_stran: 77
  - Graf št. 48: Individualne lastnosti pomembne za dobro delovanje tima v OŠ Škofja Loka-mesto \_\_\_\_\_stran: 78
  - Tabela št. 49: Individualne lastnosti, ki timsko delo ovirajo; OŠ Žiri\_\_stran: 79
  - Tabela št. 50: Individualne lastnosti, ki timsko delo ovirajo; OŠ Škofja Loka-mesto \_\_\_\_\_stran: 80
  - Graf št. 51: Individualne lastnosti, ki timsko delo ovirajo v OŠ Žiri\_\_stran: 80
  - Graf št. 52: Individualne lastnosti, ki timsko delo ovirajo v OŠ Škofja Loka-mesto \_\_\_\_\_stran: 81
  - Tabela št. 53: Pomembnost značilnosti učinkovitega tima po mestih od 1 do 10 v OŠ Žiri \_\_\_\_\_stran: 83
  - Tabela št. 54: Pomembnost značilnosti učinkovitega tima po mestih od 1 do 10 v OŠ Žiri \_\_\_\_\_stran: 83
  - Tabela št. 55: Pomembnost značilnosti učinkovitega tima po mestih od 1 do 10 v OŠ Škofja Loka-mesto\_\_\_\_\_stran: 84
  - Tabela št. 56: Pomembnost značilnosti učinkovitega tima po mestih od 1 do 10 v OŠ Škofja Loka-mesto\_\_\_\_\_stran: 84
  - Graf št. 57: Značilnosti učinkovitega tima po pomembnosti v OŠ Žiri\_\_\_\_\_stran: 85
  - Graf št. 58: Značilnosti učinkovitega tima po pomembnosti v OŠ Škofja Loka-mesto \_\_\_\_\_stran: 85

## **SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC IN OKRAJŠAV**

OPB	organizirano podaljšano bivanje
OŠ	osnovna šola
Šk. L.	Škofja Loka
ŠSS	šolska svetovalna služba
V-I	vzgojno izobraževalni

## PRILOGA

### VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Moje ime je Alja Kavčič, pripravljam diplomsko nalogo z naslovom Poskus uvedbe timske organiziranosti v izobraževalnem zavodu na Fakulteti za upravo. V svoji nalogi želim raziskati, kako v praksi deluje timsko delo na primeru osnovne šole in osvetliti pozitivne ter negativne lastnosti le- tega.

Prosim Vas, da pozorno odgovorite na zastavljena vprašanja.

Vprašalnik je anonimen, podatki bodo uporabljeni le v namene diplomske naloge.

Za sodelovanje se Vam že vnaprej zahvaljujem!

#### 1. Vprašanje

*Ob kakšnih priložnostih in s kom ste že imeli izkušnje pri timskem delu pred uvedbo devetletne osnovne šole?*

- a) timsko delo učiteljev razrednikov, učiteljev v OPB in vzgojiteljev
  - b) reševanje učne in vzgojne problematike v timu učitelj razrednik, učitelj v OPB
  - c) sodelovanje z vodstvom šole
  - d) aktivni učitelji in svetovalno službo
  - e) delo v projektnih timih
  - f) seminarji, študijske skupine
  - g) drugo
- 
- 

#### 2. Vprašanje

*Kakšni so bili načini priprave pedagoških delavcev na uvedbo devetletne osnovne šole?*

- a) hospitacije za kolegice
  - b) moduli
  - c) timsko delo pri sestavi učnega načrta
  - d) sodelovanje pri evalvaciji učbenikov
  - e) delo v OPB
  - f) seminarji, študijske skupine
  - g) drugo
- 
- 

#### 3. Vprašanje



*Katere izkušnje s timskim delom v OŠ po uvedbi devetletke bi izpostavili kot pozitivne?*

---

---

---

---

---

---

4. Vprašanje

*Katere izkušnje s timskim delom v OŠ po uvedbi devetletke bi opredelili kot negativne?*

---

---

---

---

---

---

5. Vprašanje

*Ali menite, da se pri timskem delu s sodelavci dopolnjujete?*

a) Da  
V čem?

---

---

---

b) Ne  
c) Včasih

6. Vprašanje

*Ali s sodelavci skupaj analizirate opravljeno delo?*

a) Da  
b) Ne  
c) Včasih

7. Vprašanje

*Izpostavite aktivnost(področje) kjer je timsko delo še posebej pomembno?*

- a) organizacija kulturnih, športnih dni ter različnih projektov
- b) izdelovanje letne priprave, načrta
- c) načrtovanje, realizacija, evalvacija
- d) sodelovanje s starši
- e) sodelovanje s kolegi, med oddelki
- f) drugo

---

---

---

8. Vprašanje

*Ali lahko vodstvo šole in svetovalna služba pripomoreta h kvalitetnejšemu timske delu?*

a) Da

Kako?

---

---

---

b) Ne

Kako?

---

---

---

9. Vprašanje

*Ali menite, da timsko delo pozitivno vpliva na izobraževalni proces?*

a) Da

Zakaj?

---

---

---

b) Ne

Zakaj?

---

---

---

---

10. Vprašanje

*Ali menite, da se večina pedagoških aktivnosti po uvedbi devetletke lažje izvede timsko kot individualno?*

a) Da  
Zakaj?

---

---

---

b) Ne  
Zakaj?

---

---

---

11. Vprašanje

*Katere individualne lastnosti so po Vašem mnenju pomembne za dobro delovanje tima?*

---

---

---

---

---

---

12. Vprašanje

*Katere individualne lastnosti so tiste, ki timsko delo ovirajo?*

---

---

---

---

---

13. Vprašanje

*Opređelite pomembnost naslednjih značilnosti učinkovitega tima, tako da jih razvrstite od 1 do 10 (k lastnosti pripišete številko), pri čemer 1 pomeni najbolj pomembno in 10 najmanj pomembno lastnost!*

- a) dobre komunikacijske spretnosti;
- b) ciljna naravnost;
- c) iniciativnost članov tima;
- d) občutek pripadnosti timu;
- e) sprotno obvladovanje problemov;
- f) poznavanje zunanjih zahtev do tima;
- g) jasni cilji;
- h) poznavanje strokovnih načel delovanja tima;
- i) zmožnost obvladovanja čustev in napetosti;
- j) spoštovanje vodje in vodenja tima.

#### 14. Vprašanje

*Predlogi pedagoških delavcev za izboljšanje timskega dela in nadaljnji razvoj?*

---

---

---

---

---

---

Prosim označite še vaše trenutno delovno področje in koliko časa že delate na pedagoškem področju:

*Vaše trenutno delovno področje?*

- a) učitelj(ica)
- b) vzgojitelj(ica)
- c) svetovalna služba (ŠSS)
- d) vodstvo

*Na pedagoškem področju delate že \_\_\_\_\_ let.*

## **IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA**

Izjavljam, da je diplomsko delo moja avtorska stvaritev. Strinjam se z objavo diplome na internetu.

Lektor diplomskega dela: Barbara Peternel, prof.

Alja Kavčič