

# Vzgojiteljsko timsko delo – dejavniki, ki vplivajo na timsko delo



Alenka Ježovnik, vzgojiteljica, VVZ Vrtci občine Žalec

*Za timsko delo je značilno, da udeleženci tima odprto komunicirajo, sodelujejo in skupno načrtujejo cilje za delo vnaprej, kamor so nato vključeni z nalogami, za katere so se dogovorili. Cilji timskega dela v vzgoji morajo biti jasno zastavljeni, pozitivno naravnani, spodbujati morajo otrokov razvoj in napredek, iskati otrokove posebnosti in poudarjati njegova močna področja. Žal se pogosto dogaja, da se pri tiskem delu pojavljajo dejavniki, ki vplivajo na slabo delovanje tima. Bralca/bralco želim s člankom spodbuditi k evalvaciji lastnega sodelovanja v timu, s tem izboljšati neustrezno in neefektivno sodelovanje v timu ter posledično v izvedbi načrtovanih nalog pri delu z otroki.*

**Ključne besede:** timsko delo, tim, tandem, etape timskega dela, psihološke potrebe za timsko delo, komunikacija v timu

## Uvod

Vsak tim je skupina, vsaka skupina pa še ni tim, ampak se mora v to šele izoblikovati.

(Polak 2012, 17)

V našem vrtcu VVZ Vrtci občine Žalec že nekaj let izvajamo timsko delo z velikim poudarkom na tiskem načrtovanju, ki pa je, kot opažam, nekaterim sodelavkam nepomembno, nekoristno, spet druge ne znajo sodelovati v procesu, bolj vešče in govorno spretnejše pa s svojimi idejami pogosto zasenčijo ostale. Svoja opažanja bi zato rada preverjala s pomočjo sledečega članka in pridobljena znanja iz strokovne literature uporabila pri naslednjem tiskem načrtovanju v vrtcu. To bom storila z opazovanjem samega poteka dela, udeležencev v timu, njihovih vključevanj, delitvi nalog, sprejemanju idej drugih in končne izdelave skupnega načrta.

## Kaj je timsko delo?

»Timsko delo je skupinsko delo samostojnih članov. Vsakdo ima specifično znanje in odgovarja za svoje odločitve, ki pa so podrejene skupnemu cilju v okviru določene delovne naloge. Nihče ni nikomur podrejen ali nadrejen, vsakogar in vse skupaj pa obvezuje delovna naloga. Za pravi tim je značilno vzpostavljanje horizontalnih odnosov, ki temeljijo na jasni osebni in strokovni identiteti vsakega člana, a hkrati tudi na zmožnosti razumevanja drugačnosti vseh ostalih. Odgovornost in samostojnost članov tima terja od njih raven različnosti, ki povezuje, saj ustvarjajo nove kreativne rešitve in povečujejo verjetnost učinkovite akcije« (Wikipedija, Timsko delo, tretji odstavek).

Torej se mi poraja mnenje, da je timsko delo sodelovalno delo v paru ali v skupini, učenje timskega dela pa proces, skozi katerega se na svojih napakah in

na napakah drugih učimo delovati v timu kot enakovredni, odgovorni in samokritični člani tima. Vsak član določenega tima ima svoje individualne cilje, vendar pa timsko delo narekuje, da je potrebno te cilje združiti ali jih oblikovati v neko celoto s skupnim ciljem. To se lahko zgodi le, če vsi člani tima med seboj sodelujejo in prispevajo največ po svojih zmožnostih, vse prispevke pa je potrebno enakovredno obravnavati.

## Dejavniki individualizma ali sodelovanja

Dejavniki, ki vplivajo na dejstvo, ali je posameznik bolj ali manj nagnjen k individualizmu ali k sodelovanju, so v strokovni literaturi navedeni kot (Polak 2007, 12):

- starost: čim starejši je posameznik, tem več socialnih odnosov je vzpostavil. Prav tako postajajo z leti ljudje bolj sodelovalno naravnani;
- socialno-ekonomski status (SES): v vseh družbah so pripadniki višjega socialno-ekonomskega sloja bolj individualistično naravnani kot pripadniki nižjega sloja;
- vzgoja v otroštvu: v individualističnih kulturah je neodvisnost otroka pričakovana, spodbujana in pomembna vrednota, v kolektivističnih pa ima to mesto odvisnost (od ožje družine, sorodstva, ožjega socialnega okolja);
- izobrazba, poklic, potovanja: izobraževanje poveča možnost soočanja s kulturami in drugimi razlikami, zato spodbuja individualistično naravnost.

## Timsko delo v Kurikulumu za vrtce

Danes sta timsko načrtovanje in izvajanje predšolske vzgoje zasnovana na demokratičnosti in utemeljena v *Kurikulumu* predvsem v naslednjih načelih: Načelo timskega načrtovanja in izvajanja predšolske vzgoje ter strokovnega spopolnjevanja, Načelo vertikalne povezanosti oz. kontinuitete in Načelo kritičnega vrednotenja – evalvacije (*Kurikulum za vrtce* 15, 16). Idealno je, če se vsi člani tima



čutimo odgovorne in dolžne, da skupaj omogočamo otrokom v vrtcu najugodnejše razmere za učenje in razvoj, hkrati pa skrbimo za lastno osebno in strokovno rast.

#### **Tim, tandem in timsko delo v vrtcu**

Tim (tandem) v vrtcu je sestavljen iz vzgojitelja/-ice in pomočnika/-ice vzgojitelja/-ice, člani tima pa so lahko tudi drugi strokovni delavci v vrtcu, npr. psiholog, pedagog, specialni pedagog, logoped, socialni delavec itn. Različni avtorji so opredelili timsko delo v vrtcu kot delo skupine strokovnih delavcev, ki si skupaj zastavljajo vzgojno-izobraževalne cilje za istega otroka/otroke v skupini in izvajanje pedagoških dejavnosti z otrokom/otroci v skupini ali izven nje. V nekaterih vrtcih se strokovni delavci povezujejo v time za timsko načrtovanje, ki jih sestavljamo strokovni delavci dveh, treh oddelkov vrtca ali celo strokovni delavci vseh oddelkov vrtca. Tak način načrtovanja spodbuja načelo vertikalne povezanosti oz. kontinuitete v vrtcu. Tim mora sodelovati v odprti in iskreni komunikaciji, upoštevanju dogovorjenih pravil v oddelku, skupnem iskanju rešitev in strokovnem dopolnjevanju. Timsko delo naj bi se izvajalo v obliki sodelovalnega učenja, skupnega načrtovanja, medsebojne povezanosti, odprte komunikacije in izmenjave mnenj. Cilji timskega dela morajo biti jasno zastavljeni, pozitivno naravnani, spodbujati morajo otrokov razvoj in napredek, iskati otrokove posebnosti in poudarjati njegova močna področja.

#### **Etape timskega dela v vrtcu**

Poznamo več etap timskega dela v vrtcu: timsko načrtovanje, timsko izvajanje in timsko evalviranje. Pri timskem načrtovanju in timski evalvaciji se na otroke usmerjamo posredno: v mislih, diskusiji, z upoštevanjem njihove razvojne stopnje in individualnih posebnosti, pri timskem izvajanju pa je stik strokovnih delavcev z otroki neposreden. Hansen in Kristen (2001) poudarjata, da moramo tudi otroke v skupini aktivno vključevati v različne time, vanje pa jih moramo razporejati naključno.

Za dobro timsko delo je pomembno tudi to, da so zagotovljene potrebe, kot so motivacija, potreba po varnosti, sprejetosti, po potrditvi in priznanju, spoštovanju drugih, samouresničitve ter medsebojna povezanost.

#### **Psihološke potrebe, ki so izvor motivacije za timsko delo**

Kot navaja A. Polak (2007, 21), so osnovni izvori motivacije za timsko delo povezani s psihološkimi potrebami, ki so naslednje:

- potrebe po varnosti: če potrebe niso zadovoljene, se posameznik počuti negotovega ali ogroženega. Varnost v timu zagotavlja predvsem spoštovanje pravil, ki veljajo v njem. Te potrebe so: potreba po stabilnosti, odvisnosti, zaščiti, osvobojenosti od strahu, potrebe po strukturi, redu, pravilih, omejitvah ...;
- potrebe po sprejetosti, ki se kaže kot prosto izražanje strahu, razočaranja in negotovosti, ne da bi se bal, da bo odklonjen in zasmehovan. Občutek sprejetosti je pomemben za soočanje s problemi in konflikti, ki spremljajo timsko delo. Posameznik se bo ob nezadovoljeni potrebi počutil zavrženega;
- potrebe po potrditvi in priznanju, ki so potrebe po cenjenju samega sebe, po samozaupanju, obvladovanju in zmoglostih, neodvisnosti in svobodi. Zadovoljitev teh potreb krepi občutek samozaupanja, lasne vrednosti, moči, sposobnosti, zadostnosti in potrebnosti. Če te potrebe niso zadovoljene, se posameznik počuti manj vrednega in nemočnega;
- potreba po samoaktualizaciji, ki je potreba najvišjega reda, ki usmerja človeka, da uresniči, da postane tisto, za kar obstajajo možnosti.

#### **Vpliv nezavednih procesov**

Za boljše razumevanje in analizo tima je potrebno upoštevati tudi vpliv nezavednih procesov, npr. izguba občutka varnosti člane potisne v vsesplošen dvom glede dogajanja v skupini (sovraštvo, upanje,

odvisnost, zapuščenost, napadalnost in umikanje). Tako se člani odzivajo tudi na občutke negotovosti (Polak 2007, 34):

- z odvisnostjo, kadar sami nimajo nobene ideje, ko izražajo pretirano ranljivost in pomanjkanje pobude ter so odvisni od vodje;
- z nenehnim pričakovanjem, ki je podobno odvisnosti (člani nenehno upajo in pričakujejo, da bo vodja ali kdo drug »rešil« situacijo);
- z napadanjem in umikanjem, kadar nenehno krivijo nekoga za vse, zaradi česar so negotovi ali pa se pred tem človekom fizično umikajo.

### Vloga besedne in nebesedne komunikacije pri timskem delu

Pomembno vlogo pri timskem delu imata tudi besedna in nebesedna komunikacija, saj omogočata pretok informacij in virov med člani tima. Je »orodje« za vse tri etape timskega dela. Pri tem člani tima uporabljajo odprto in konstruktivno kritiko, ki je namenjena odstranjevanju ovir, ne pa napadu na posameznikovo osebnost. Člani se konfliktom ne izogibajo, ampak o njih razpravljajo in jih sproti rešujejo. V primeru, da komunikaciji nista usklajeni, verjamemo nebesedni, saj je to težje nadzorovati. Zgodí se, da posamezniki isto sporočilo pogosto zelo različno razumejo, interpretirajo. Znotraj različnih pojmovanj neverbalne komunikacije lahko prepoznamo, kot navaja Lepičnik Vodopivec (1996):

- fizično neverbalno komunikacijo (obrazna mimika, barva in višina glasu, dotik, vonj in telesni gibi),
- estetsko neverbalno komunikacijo (govorica telesa, ples, gibanje ob glasbi ali brez nje),
- simbolično neverbalno komunikacijo (religija, status in podobno),
- prostorsko neverbalno komunikacijo (položaj posameznika v prostoru).

Neverbalno komunikacijo »berejo« tudi otroci, zato je tako pomembna, seveda pa se odraža tudi na odnosu vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljice, kar nas ponovno pripelje do otrok in njihovega občutenja tega odnosa. Komunikacija med strokovnima delavkama v tandemu je še bolj ključnega pomena, saj lahko preko nezaupanja, nesposobnosti prilaganja, popustljivosti in nesposobnosti komuniciranja vodi v konflikte znotraj tandema, to pa vsekakor ni v korist otrokom. Pomembno je zavedanje obeh članic tandema, da rešitve predlagata obe in da se težave rešujejo skupaj. Uspešna komunikacija v tandemu zagotavlja priložnosti za uvajanje novih metod dela z otroki, osebno napredovanje ter vrednotenje dela in je izhodišče za reševanje konfliktov ter problemov. Komunikacija ima vsebinski in odnosni vidik. Vsebinski vidik komunikacije predstavljajo izrečene besedne zveze in povedi, odnosni vidik pa se izraža z načinom povedanega (barvo glasu, umirjeno/razburjeno, višino glasu ...) (Polak 1999).

Neučinkovita komunikacija v timu se kaže z nenehnim tekmovanjem za besedo, s prekinjanjem drug drugega, z vzporednim pogovorom in klepetanjem med govorjenjem drugih članov tima ter z neverbalnim izražanjem nestrinjanja ali posmehovanja.

### Pet oblik verbalnega vedenja

Polak navaja pet oblik verbalnega vedenja, ki omogoča timu učinkovito odločati (Aranda, Aranda in Conlon 1998 v Polak 2007, 52):

- izražanje predlogov in usmeritev za delo tima,
- nagrajevanje, razširjanje predlogov z novimi predlogi,
- razjasnjevanje s preverjanjem razumevanja vsebine,
- neposmehovanje navzočim članom tima,
- argumentiranje.

Za uspešno timsko delo je pomembno, da sta verbalna in neverbalna komunikacija skladni (medsebojno usklajeni ali kongruentni), torej da način govora in geste podpirajo izgovorjene besede, saj neusklajena in neiskrena komunikacija razvrednoti in zanika izgovorjeno vsebino (Brajša 1993).

### Timsko delo zahteva sklepanje kompromisov

- Timsko delo od posameznika zahteva določeno stopnjo prilagajanja in sklepanje kompromisov, kar pa ne pomeni, da se morajo posamezniki odpovedati svojemu mnenju. Skupaj se odločajo, skušajo najti neko skupno pot, ki je sprejemljiva za vse, in nato te dogovore tudi uresničijo. Kruger (v Polak 1999) je oblikoval štiri osnovne sklope spretnosti, ki so potrebne za uspešno timsko delo:
- konstruktivna kritičnost (sproščeno, kritično, smiselno izražanje nestrinjanja, učenje iz napak ...),
- podpora (sprejemanje in spodbujanje dela drugih članov tima, pomoč drugim pri izražanju in uresničevanju njihovih idej ...),
- sklepanje kompromisov (prilagajanje, upoštevanje in uresničevanje skupnih dogovorov, sprejemanja odločitev, ki bi bile sprejemljive za vse ...),
- lastna aktivnost v timu (zastopanje svojega osebnega mnenja, izražanje opažanj, zamisli, predlogov, prebiranje strokovne literature o timskem delu ...).

Spretnosti timskega dela uspešno razvijamo ob konkretnem timskem delu, pomembno pa je tudi ozaveščanje možnosti njihovega razvijanja.

### Reflektiranje timskega dela

Vsako timsko delo mora biti tudi reflektirano in mora biti usmerjeno na vsebino, proces in rezultat timskega dela. Pomembno je, da so člani tima pripravljene sprejeti povratne informacije o svojem delu. Samoevalvacija tima je zahtevna, saj predpostavlja, da so člani tima osebno zreli in dovolj samokritični.

## Timsko delo v vrtcu

*Kurikulum* za vrtce je nacionalni dokument, v katerem so predstavljeni cilji kurikula za vrtce in iz njih je med drugim izpeljano tudi načelo timskega načrtovanja in izvajanja predšolske vzgoje ter strokovnega izpopolnjevanja: strokovnega osebja znotraj oddelka, med oddelki in znotraj vrtca, vrtec z drugimi vrtci, vrtec z drugimi vzgojno-izobraževalnimi, strokovnimi in drugimi institucijami. Timsko delo se po mnenju A. Polak (2007, 93) v didaktičnem smislu ne razlikuje od individualnega načrtovanja, saj temelji na istih strokovnih spoznanjih didaktike, pedagogike, razvojne in pedagoške psihologije, specialnih metodik in drugih sorodnih disciplin. Vzgojiteljica in pomočnica vzgojiteljice morata imeti za timsko načrtovanje primeren prostor in čas.

Hkrati z zapisanim načrtom poteka v vrtcih tudi prikriti Kurikulum, ki je pomemben kontekst vsakdanjega življenja otrok v vrtcu in hkrati pomemben vzgojni dejavnik. Tega pomembno določajo socialni odnosi in komunikacija med strokovno delavko in otroci, skrita vzgojna pričakovanja strokovnih delavcev, ki niso prepoznana v napisanih ciljnih *Kurikuluma*, posebni način socializiranja in discipliniranja otrok, dnevni red oziroma organizacija časa v vrtcu in splošno ozračje v vrtcu (Marjanovič Umek in Fekonja Peklaj 2008, 93).

## Timska evalvacija kot motivacijsko izhodišče za nadaljnje timsko delo

Evalvacija timskega pedagoškega dela najpogosteje obsega (Polak 2007, 98):

- pregled doseženih vzgojno-izobraževalnih ciljev (kako smo jih dosegli, na kakšen način, za kaj jih morda nismo dosegli),
- analizo didaktičnih pristopov, s katerimi smo skušali dosežati cilje,
- analizo uspešnih in manj uspešnih načinov motiviranja otrok,
- predvidevanje dodatne razlage ali individualne učne pomoči posameznim otrokom,
- zavedanje glavnih problemov v okviru neke teme, analiza prejšnjih in predvidevanje možnih rešitev z upoštevanjem interdisciplinarnega pristopa,
- pogostost in vsebino povratnih informacij s strani otrok.

## Timsko delo v VVZ Vrtci občine Žalec

V našem vrtcu VVZ Vrtci občine Žalec že nekaj let izvajamo timsko delo, ki je sestavljeno iz timskega načrtovanja, timskega izvajanja dejavnosti in timske evalvacije. Enkrat mesečno se sestane tim, ki ga sestavljamo vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljice iz vse enote. Najprej izberemo temo, zastavimo globalne cilje, dajemo ideje, sprejemamo in razdelimo naloge na nivoju cele enote za čas približno enega meseca. Delo se nadaljuje v

tandemu, kjer strokovni delavki enega oddelka razgradita globalne cilje in ostale dejavnosti starosti in razvojni stopnji otrok v njunem oddelku primerno. Sledi načrtovanje vzgojiteljice v obrazec za dnevne priprave, kjer se navedejo dnevni cilji, metode dela, organizacija prostora, sredstva, aktivnosti otrok in naloge vzgojitelja, na koncu dneva pa še evalvacija (ne le analiza) izvedenih dejavnosti. Ravno tako ima svoj obrazec pomočnica vzgojiteljice, v katerega vnese svoj načrt za dan in se mora povezovati z vzgojiteljičinim načrtom, saj naj bi se naloge obeh medsebojno prepletale in dopolnjevale. Ob prihodu v vrtec sledi timsko izvajanje načrtovanih dejavnosti v koticčkih, ki morajo biti opremljeni v stilu bogatega učnega okolja, s sredstvi in nalogami, ki se navezujejo na trenutno obravnavano temo iz timskega načrta, strokovni delavki pa se vključujeta in dvigata znanje na višji nivo z vprašanji odprtega tipa, namigi za delo, spodbujanjem, ponujanjem dodatnih izzivov. Po zaključenem delu strokovni delavki opraviva evalvacijo in jo zabeleži v obrazce. Reflektirava tudi uspešnost svojega dela, kar prispeva k večanju najinega profesionalnega razvoja. Ob koncu meseca poteka timska evalvacija načrtovane teme oz. dejavnosti povezanih z njo in izdelava novega timskega načrta za naslednji mesec.

## Zaključek

V članku sem opredelila tim in tandem kot posebno vrsto tima, pa tudi delo tandema v vrtcu, na katerega zelo pomembno vpliva njegova sestava. Spoznala sem, da na uspešnost tima vplivajo mnogi dejavniki, kot so: osebnostne lastnosti, starost članov tima, osebne vrednote, pogledi na cilje, zadovoljstvo v poklicu ... Med samim študijem literature o timskem delu sem prišla do potrditve svojih opažanj glede sodelovanja strokovnih delavk na timskih načrtovanjih v našem vrtcu, ki se povsem skladajo z opisi v literaturi (pozitivni in negativni člani tima).

Spoznala sem, da je za timsko delo izredno pomembno, da se strokovne delavke v vrtcu zavedajo prednosti in morebitnih slabosti timskega dela. Najbolj učinkovito je tisto timsko delo, ki temelji na odkritem medsebojnem pogovoru, saj bo le-ta pripomogel h glavnemu namenu in skupnemu cilju timskega dela, to je k čim bolj strokovnemu in celostnemu zagotavljanju skrbi za otroke in za njihov napredek.

## Literatura

- Brajša, P. (1993): *Pedagoška komunikologija*. Ljubljana: Glotta Nova.  
Everard, B., Morris, G. (1996): *Uspešno vodenje*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo, 193–210.  
Polak, A. (2007): *Timsko delo v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Modrijan.  
Polak, A. (1999): *Aktivnosti za spodbujanje in razvijanje timskega dela*. Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani.  
Wikipedija: *Timsko delo*. Dostopno na: [https://sl.wikipedia.org/wiki/Timsko\\_delom](https://sl.wikipedia.org/wiki/Timsko_delom), 28. 2. 2019.