



Vloga vodstva šole pri spodbujanju timskega dela in sodelovalne kulture

Dr. Alenka Polak

Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta

***XXV. Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev OŠ:
“Učenec v učnem okolju 21. stoletja”, Portorož, 7. in 8.
11. 2016***

Različne kulture v VI inštitucijah

(Hargreaves, 1992, 1997...)



Organizacijska (šolska) kultura:

= sklop med seboj povezanih prepričanj in vrednot, ki določajo:

- način ravnanja,
- način mišljenja,
- način govorjenja,
- način čustvovanja,
- način prostorskega urejanja,
- način uporabe simbolov...

večine posameznikov, ki ta sistem sestavljajo.

Njena glavna funkcija je zagotavljanje občutka pravilnega ravnanja, varnosti in predvidljivosti (Bečaj, 2000).

Temeljne značilnosti sodelovalne naravnosti:

- ✓ **Poudarjeni so skupinski pogledi, potrebe, cilji, ne pa osebni.**
- ✓ **Poudarjeno je vedenje, ki je določeno s socialnimi normami in dolžnostmi, ne pa tisto, ki temelji na osebnih koristih in užitku.**
- ✓ **Posamezniki imajo podobna (skupna) prepričanja.**
- ✓ **Posamezniki so pripravljene sodelovati.**

Temeljne značilnosti učinkovitih timov:

- ✓ **Usmerjenost k skupnim – timsko oblikovanim ciljem s konsenzom vseh članov tima.**
- ✓ **Poudarjeno vedenje, ki je v skladu s cilji tima, ne pa tisto, ki temelji na individualnih koristih posameznika.**
- ✓ **Člani tima imajo skupno vizijo dela.**
- ✓ **Člani skupine so pozitivno soodvisni.**

Značilnosti sodelovalne kulture:

- **prijateljski stiki, razumevajoči odnosi, tolerantnost;**
- **dobro medsebojno poznavanje, medsebojna skrb in pomoč;**
- **občutki zaupanja, socialne povezanosti, psihološke varnosti, pozitivne soodvisnosti in soodgovornosti.**
- **konstruktivna komunikacija, prijaznost, aktivno poslušanje, odsotnost destruktivne kritike in medsebojnega obsojanja.**
- **izražanje pozitivnih in negativnih čustev ter nestrinjanja z mnenji drugih, odkritost**

Temeljne značilnosti individualistične naravnosti = lastnosti neučinkovitih timov

- ✓ **Šibka povezanost posameznikov, ki se vidijo neodvisne od drugih.**
 - **med člani tima ni pozitivne soodvisnosti**
 - **ni izraženih znakov (občutkov) pripadnosti timu**
- ✓ **Motiviranost z lastnimi izbirami, potrebami, pravicami, interesi in nasprotji v odnosih do drugih.**
 - **ni zavezanosti skupnim ciljem**
 - **dominantni posamezniki, preglasovanje**
- ✓ **V ospredju osebni cilji in racionalna analiza prednosti in pomanjkljivosti povezovanja z drugimi.**
 - **posamezniki - nezmožni kompromisov**
 - **prilagajanje egocentrične ogroža**

Psihosocialne potrebe članov tima



Pričakovanja do vodstva - I

<i>kategorije</i>	<i>primeri navedb</i>	<i>f %</i>
podpora	moralna, osebna, človeška	46,3
	materialna podpora, ustrezni delovni pogoji	31,3
	denarna podpora	17,1
upoštevanje želja	upoštevanje želja pri izbiri sodelavcev v timu, pomoč pri oblikovanju tima	32,9
spodbude	različne osebne in strokovne spodbude	24,4
izobraževalne možnosti	omogočanje, spodbujanje, organiziranje izobraževanja za timsko delo, zagotavljanje strokovne literature, učil	23,2
naklonjenost timskega delu	naklonjenost, cenjenje timskega dela	23,2

Pričakovanja do vodstva-2

<i>kategorije</i>	<i>primeri navedb</i>	<i>f %</i>
spremljanje timskega dela	zanimanje za timsko delo, spremljanje in vrednotenje timskega dela, povratne informacije, pozitivna kritika	22,0
različne oblike strokovne pomoči	osveščnost, poznavanje, razumevanje, obvladovanje, zgled, širjenje timskega dela,	19,5
	pomoč (pri reševanju problemov), nasveti	19,5
	iskanje možnosti, organizacija, koordinacija, omogočanje timskega dela	13,4
	prilagajanje delovnega časa in urnika	12,2
	aktivno sodelovanje pri tiskem delu	9,8
pohvale in potrditve	pohvale, potrditve, nagrade	12,2

Usmeritve in namigi...

Vodstvo šole je **MODEL**

- profesionalnega vedenja, odločanja, ravnanja, komunikacije...
- strokovne občutljivosti pri zaznavanju problemov
- prepoznavanja in upoštevanja razlik med člani tima

POZICIJA MOČI:

- proces oblikovanja timov
- spremljanje timov (evalvacija timskega dela)
- formativne povratne informacije
- hitro in strokovno odzivanje ob problemih
- postavljanje meja, omejitev, dogovorov
- (!) spoštovanje integritete timov

Usmeritve in namigi...

OBLIKOVANJE ODNOSOV:

- enak (?) odnos do vseh (doslednost)
- aktivno poslušanje
- neposredna strokovna pomoč
- različne strategije reševanja problemov in konfliktov
- prevzemanje soodgovornosti
- spodbude, pedagoški eros
- zaupanje v kompetence članov tima

Osnovna načela timskega dela

**VEČJA UČINKOVITOST
PEDAGOŠKEGA DELA**

- napredek učencev
- večja aktivnost
- varnost in + vzdušje
- lažje delo

**OSEBNOSTNI IN STROKOVNI
RAZVOJ ČLANOV TIMA**

- osebnost
- zaupanje
- komunikacija
- vloge in spretnosti

**OBČUTEK PRIPADNOSTI
TIMU IN ŠOLI**

- identiteta tima
- odnosi/povezanost
- delovno zadovoljstvo