



Mag. Marta Novak,
Zavod RS za šolstvo

Vloga in pomen timskega dela na razredni stopnji

IZVLEČEK: Prispevek predstavlja razmislek o timskem delu na razredni stopnji, predvsem v prvem razredu osnovne šole. Predstavljene so tri faze timskega dela: načrtovanje, poučevanje, evalvacija/vrednotenje. Predstavljene Prikazane so nekatere izkušnje in mnenja strokovnih delavcev iz prakse, kakor tudi možnosti za raznolike pristope k timskega poučevanju. V prispevku so izpostavljene tudi prednosti, ki jih za učence in učitelje ter družbo na sploh prinaša timsko delo.

Ključne besede: timsko načrtovanje, timsko poučevanje, evalvacija, prednosti timskega dela.

Role and Importance of Teamwork at Primary Level

Abstract: This paper reflects on teamwork in the classroom, particularly in the first grade of primary school. It explains its three stages, i.e., planning, teaching, and evaluation/assessment. Further, it discusses the practitioners' experiences, perspectives, and various approaches to team teaching. The paper also emphasises the benefits of teamwork for pupils, teachers, and society as a whole.

Keywords: team planning, team teaching, evaluation, benefits of teamwork.

Timsko delo v sodobni šoli

Schleicher (2019) je poudaril, da brez timskega pristopa k delu v sodobni šoli (od vrtca do univerze) ni kakovostnega opravljanja pedagoškega dela. Alenka Polak (2022) je timsko delo opredelila v štirih dimenzijah: kot **generična kompetenca** učiteljev, kot **najbolj učinkovit pristop dela** v vzgojno-izobraževalnih zavodih, kot **pester socialni, kognitivni in čustveni kontekst** za učenje, kot **formativno naravo** timskega dela učiteljev, kar je dejavnik sodelovalne kulture, osebnostnega oblikovanja in profesionalnega razvoja.

Izhodišča timskega dela so:

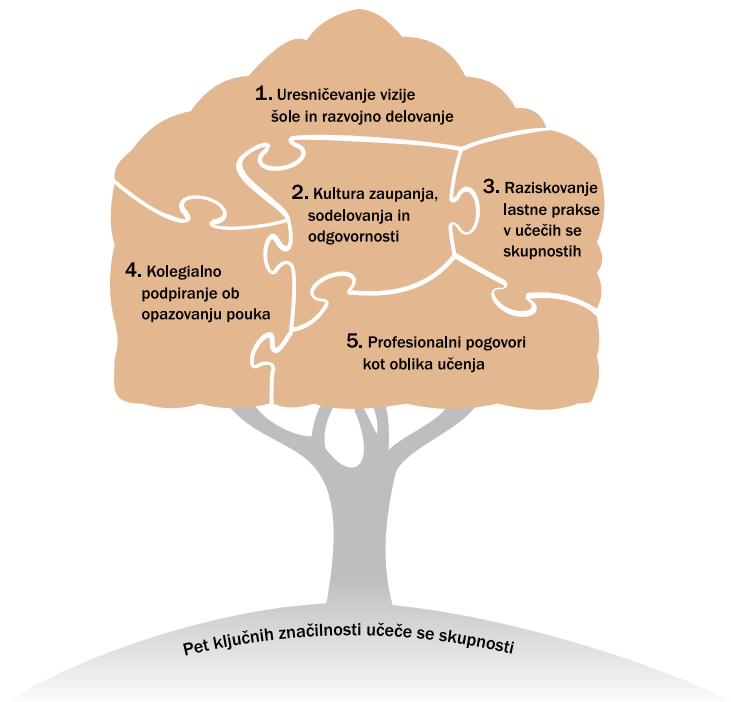
- zavedanje, da je možno znanje, odgovornost, skrb, spretnosti in razumevanje vsakega posameznika v timu uporabiti za doseganje skupnih ciljev, za premostitev težav ali ovir ter za razvijanje novih metod dela;
- spretnosti, stališča, izkušnje in ideje, ki izboljšujejo delovne odnose;
- omogočeno zavedanje o različnosti članov tima ter o stopnji njihovega strokovnega in osebnega razvoja;
- zaznavanje dosežkov in uspehov posameznika ter celotnega tima;
- spodbujanje delitve odgovornosti v timu in navajanje na izražanje podpore;
- zagotavljanje priložnosti za posameznike za spoznavanje drugih in preizkušanje ob izzivih, zahtevah ali konfliktih v določeni situaciji (Polak, 1997).

V šolah se timsko delo spodbuja in razvija ob neposrednem delu, z organiziranjem dejavnosti, v katerih je sodelovanje posameznikov nujno potrebno za doseg skupnih ciljev. Dobro vzdušje v timu se razvije predvsem z vzajemno podporo med učitelji, z vzpostavljanjem odnosov, ki temeljijo na spodbujanju in podpiranju drug drugega, izmenjavi učnih sredstev in učnih pripomočkov. Pri timskem delu si učitelji pomagajo pri organizaciji dela v razredu v smislu učinkovitejšega učenja učencev, izmenjavi mnenj in izkušenj v zvezi s poučevanjem, skupnem načrtovanju dejavnosti in prevzemanju odgovornosti za njihovo izpeljavo ter zmanjševanju socialne razdalje med posameznimi učitelji in vodstvom šole.

Prednosti timskega dela v primerjavi z individualnim se odražajo na različne načine. Schleicher (2019) je dokazoval, da sodelovanje in timsko delo učiteljev povečujeta njihovo učinkovitost, kar vpliva na boljše dosežke učencev in ohranja pozitivno naravnost učiteljev, prav tako pa spodbuja neformalno refleksijo in povratne informacije. Prednosti timskega dela se odražajo tudi v tem, da se člani tima zavedajo medsebojne odvisnosti, razumejo, da je mogoče osebne in timske cilje učinkoviteje doseči le z vzajemno podporo in sodelovanjem, da čutijo močnejšo poklicno pripadnost, saj sledijo ciljem, ki so jih sami pomagali oblikovati. V timskem delovanju člani tima s svojimi sposobnostmi in znanjem prispevajo k skupnemu uspehu, razvijajo občutke zaupanja, se zavzemajo za odprto komunikacijo, spodbujeno je sproščeno izražanje idej, mnenj, nestrinjanj in občutij, vprašanj, dilem. Članom tima predstavljajo konflikti le enega od vidikov človeške interakcije, konfliktne situacije zaznavajo kot priložnosti za preverjanje novih idej, lastne fleksibilnosti in tolerantnosti. Probleme rešujejo hitro in konstruktivno. Člani tima enakovredno sodelujejo pri odločanju. Timsko delo osebno in strokovno oblikuje člane tima, predvsem skozi vzdušje, pogoje dela in izzive, ki jih prednje postavlja skupna naloga.

Timsko delo omogoča učenje drug od drugega, zato velja omeniti raziskave (Grah idr., 2017), ki kažejo, da se z vidika prenosa znanja v prakso izkazuje kot učinkovitejše učenje s kolegalnim podpiranjem v učečih se skupnostih od klasičnih usposabljanj, ki se jih udeležujejo posamezni učitelji (simpozijev, seminarjev, delavnic in podobno). Širši vidik timskega dela se kaže na več ravneh sodelovanja: od ravni medsebojne izmenjave informacij med učitelji, ki poučujejo v istem razredu, ali učiteljev, ki poučujejo predmet po vertikali (vpogled v predznanje učencev, vpogled v vrste dejavnosti in didaktične pristope ...), preko ravni timskega načrtovanja (usklajevanje dejavnosti za posamezni razred) in ravni timskega izvajanja dejavnosti, pa vse do ravni timskega oblikovanja načrta na več ravneh za načrtovanje sistematične izgradnje ključnega znanja/spretnosti (Skvarč, 2022).

Vse ravni pa vključujejo pet elementov kolegialnega učenja, ki jih prikazuje spodnja slika.



Slika 1: Kolegialno podpiranje v učečih se skupnostih. (Grah idr., 2017)

Timsko delo v prvem vzgojno-izobraževalnem obdobju osnovne šole

Ob uvedbi devetletne osnovne šole v letu 1999 je postalo timsko delo v prvem vzgojno-izobraževalnem obdobju posebej izpostavljena oblika sodelovanja med strokovnimi delavci. Razvijanje spretnosti timskega dela je moral postati integralen del učiteljeve/vzgojiteljeve strokovne kompetentnosti. Brez usmerjanja pedagoških delavcev k dejavnemu psihološkemu delu na sebi, zlasti na področju medosebnih odnosov, ni mogoče uspešno razvijati timskega dela v šoli (Polak, 1999).

Alenka Polak (1999) je poudarila, da je uspešno timsko delo splet strokovne in osebnostne pripravljenosti, odgovornega ter zrelega odnosa do pedagoškega dela. Tim je opredelila kot skupino strokovnjakov, ki s svojimi strokovnimi znanji pomagajo do uresničitve in izpolnitve skupaj zastavljenih ciljev in nalog. Posamezniki, ki vstopajo v tim, se med seboj razlikujejo, imajo različna pedagoško-psihološka znanja, stopnjo strokovne usposobljenosti, osebnostne lastnosti, motiviranost za delo v timu in nenazadnje tudi različne delovne navade in želje po osebnostni in profesionalni rasti. Pogoj za uspešno timsko delo, v katerem bodo izkoriščeni



potenciali in sposobnosti vsakega strokovnjaka, je, da skupina preraste iz skupine posameznikov v skupino enakopravnih strokovnjakov – tim.

Učitelj/-ica razrednega pouka sodeluje v raznolikih strokovnih skupinah/timih na šoli:

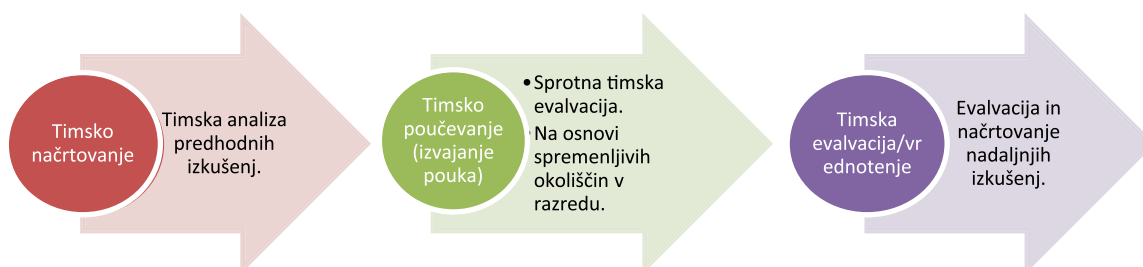
- tandem učitelja/-ice, razredničarja/-ke 1. razreda, in 2. strokovne/-ga delavke/-ca v 1. razredu,
- učitelj/-ica razredničar/-ka in strokovni/-e delavci/-ke v podaljšanem bivanju (oz. RaP) z namenom nadgrajevanja in dopolnjevanja obveznega in razširjenega programa,
- učitelj/-ica razredničar/-ka in ostali/-e učitelji/-ce, ki poučujejo učence (npr. učitelj/-ica tujega jezika) z namenom medpredmetnega načrtovanja in poučevanja,
- strokovne skupine (aktivni) razrednih učiteljev/-ic (učitelji/-ce, ki poučujejo v oddelkih istega razreda; učitelj/-ice, ki poučujejo v istem vzgojno-izobraževalnem obdobju) z namenom razvijanja ključnih veščin/pismenosti/kompetenc na ravni šole,
- strokovne skupine razrednih in predmetnih učiteljev/-ic (vertikalni predmetni aktivni),
- vodenje ali članstvo v šolskih projektnih timih (ob vključenosti v projekte, razvojne naloge),
- članstvo v razvojnem timu šole z namenom razvojne naravnosti in vpeljevanja sprememb (Skvarč, 2022).

V prispevku se bomo osredotočili na tim v prvem vzgojno-izobraževalnem obdobju, ki ga sestavljajo razredni/-a učitelj/-ica, vzgojitelj/-ica, učitelj/-ica podaljšanega bivanja, učitelj/-ica dodatne strokovne pomoči, svetovalni/-e delavec/-ka, ravnatelj/-ica. Timsko delo v prvem razredu devetletne šole je zakonsko predpisano, saj Zakon o osnovni šoli, v 38. členu določa: »V 1. razredu osnovne šole hkrati poučujeta učitelj razrednega pouka in vzgojitelj predšolskih otrok, izjemoma pa lahko tudi dva učitelja razrednega pouka. Drugi učitelj oziroma vzgojitelj predšolskih otrok poučuje polovico ur pouka.« Učencem prvega razreda se zagotovi timski pouk učitelja/-ice in druge/-ga strokovne/-ga delavke/-ca pri vseh učnih

urah obveznega programa v 1. razredu. Druga/-i strokovna/-i delavka/-ec je enakoveren član tima, ki sodeluje pri načrtovanju, izvajanju in vrednotenju dela učenca. Strokovni/-a delavki/-ca med seboj vzajemno sodelujeta pri nudenju celovite vzgojno-izobraževalne podpore tako posameznemu učencu/-ki kot celotni učni skupini. Delo si delita tako, da skupaj zagotavljata optimalne učne pogoje ter spodbudne učne priložnosti (odprto učno okolje). Priporoča se, da je strokovni status obeh strokovnih delavk/-cev enak, da se učitelj/-ica in vzgojitelj/-ica sama/-i dogovorita, pri katerih urah in na kakšen način bosta poučevala/-i skupaj ter, da delo opravljata po načelih timskega dela (načrtovanje, poučevanje, evalviranje). Alenka Polak (2020) opozarja, da formalnopravni in kadrovske pogoji ne zagotavljajo, da bo timsko delo v praksi tudi učinkovito. Pri tem opredeli timsko delo kot dogajanje v razredu, ko se dva/-e ali več pedagoških delavk/-cev z vzgojno-izobraževalnimi nameni hkrati usmerjata ali usmerjajo na iste učence v okviru posamezne pedagoške dejavnosti, učnega predmeta ali kombinacije predmetov, znotraj ali zunaj učilnice.

Spodnja shema prikazuje faze timskega dela (prirejeno po Polak, 2020).

Osnovo za sodelovanje v timu predstavlja enakopravna delitev nalog. V tiskem delu oba/-e člana/-ici, učitelj/-ica in drugi/-a strokovni/-a delavec/-ka, sodelujeta v vseh treh etapah timskega dela: načrtovanje, izvajanje - poučevanje in evalvacija - vrednotenje. Naloge tima učitelja/-ice in druge/-ga strokovne/-ga delavke/-ca so: skupno odločanje pri opredelitvi ciljev, porazdelitev odgovornosti, skupno načrtovanje, skupno vrednotenje napredka učencev, skupna pomoč učencem v razredu, izdelava in izmenjava pripomočkov. Noliml (2005, str. 166) je uvedla pojem timsko poučevanje, ki ga je opredelila v treh fazah: priprave na timsko delo, sestavljanje in oblikovanje timov ter timski proces, tj. poučevanje in učenje. Iz raziskave (Noliml, 2005) izhaja, da so se v šolah drugega kroga uvajanja 9-letne OŠ zmanjšale možnosti za simulacijo timskega dela v okviru izobraževanj. Hkrati je bilo opozorjeno na potrebo po kakovostnih pripravih na timsko poučevanje. Avtorica je z raziskavo iz leta 2004 potrdila,



Schema1: Etape timskega dela. (prirejeno po Polak, 2022)

da je timsko poučevanje ob uvedbi 9-letke doseglo svoj primarni namen, kar pomeni, da je izboljšalo učni proces in tako zadostilo potrebam šestletnih otrok. Navajala je še (prav tam) potrebo po ustreznem pristopu k sestavljanju in oblikovanju timov. Ta postopek mora biti preudaren, postopen in demokratičen ter na osnovi določenih meril: znanje in kompetence, npr. strokovne spretnosti oz. veščine, spretnosti medsebojnega komuniciranja, spretnosti timskega dela, spretnosti upravljanja in vodenja, ki naj bi jih imeli tako učitelji/-ce kot tudi vzgojitelji/-ce. Učinkovitost timskega procesa je pogojena z rednim timskim načrtovanjem in organiziranjem učnega procesa, izvajanjem ustreznih timskih didaktičnih modelov in s sprotno ter končno timsko evalvacijo dejavnikov, ki vplivajo na dinamiko učnega procesa in njegovo učinkovitost (Nolimal, 2005). Analiza (prav tam) je pokazala, da učitelji/-ce in vzgojitelji/-ce evalvacijo timskega dela na splošno redkeje izvajajo kot druge etape, kar z vidika sodobnih smernic poučevanja (npr. Hattie, 2015, 2018; Marentič Požarnik, 2012) ni ustrezno.

Timsko načrtovanje

Timsko načrtovanje sledi zastavljenim ciljem in pričakovanim dosežkom učencev. Osnovni koraki timskega načrtovanja na razrednem pouku so:

- izbira teme in oblikovanje ciljev poučevanja (*Kaj želimo, da učenci na koncu znajo, zmorejo, naredijo?*),
- izbira in zasnova načrtovanja dejavnosti (*Kako, s katerimi dejavnostmi bodo učenci prišli do cilja?*),
- priprava didaktičnih pripomočkov, gradiv in konkretnega materiala,
- opredelitev dokazov, načinov opazovanja, spremljanja napredka in podajanja povratne informacije (*Kako bomo vedeli, da so učenci uspešni?, Kaj potrebujejo za nadaljnje učenje?*).

»Midve z vzgojiteljico se dobivava enkrat tedensko in se »v grobem« dogovoriva, kaj želiva doseči v naslednjem tednu. Nato se sproti vsak dan dogovarjava, kako si bova delo delili. Med samim izvajanjem pouka se izmenjujemo. Ko poučuje vzgojiteljica, jaz spremljam delo otrok, nudim pomoč. To mi omogoča, da opazim več posebnosti posameznega otroka. Najina opažanja si vsakodnevno izmenjavava.«

Miroslava Hrovat, učiteljica OŠ Dolenjske Toplice (intervju za potrebe seminarja Prehod iz vrtca v šolo in delo v prvem razredu, 2021)

Za uspešno timsko delo morajo biti zagotovljeni fizični pogoji. Tim mora imeti zagotovljen prostor, v katerem lahko nemoteno dela. Prav tako morajo v urniku nameniti čas, ko se vsi člani tima lahko srečujejo in timsko (so)delujejo. Zagotovljena morajo biti tudi materialna sredstva. Poleg fizičnih pogojev za delo tima, je ključnega pomena sama sestava tima. Ravnatelj mora člane tima premišljeno izbrati. Pomembno je, da upošteva tudi mnenje posameznih članov. Zlasti občutljiva je sestava tandema, ki bo timsko poučeval v prvem razredu (priporoča se, da je tandem sestavljen iz vzgojiteljice/-a in učiteljice/-a). Tim mora na šoli čutiti podporo in skrb, da bo lahko kakovostno deloval.

»Pri nas na šoli imamo vrtec ob šoli. Takoj ob uvedbi devetletke smo vzgojiteljice najvišjega starostnega obdobja v vrtcu poslali v šolo kot druge strokovne delavke. To se je izkazalo kot primer dobre prakse. Vzgojiteljica se po dveh letih vrne nazaj v vrtec. /... / Tandeme izbiramo tako, da običajno ena vzgojiteljica na novo prihaja iz vrtca v šolski prostor, druga vzgojiteljica se vrača v vrtec. Tako nekako kolobarimo.«

Andreja Koščak, ravnateljica OŠ Dolenjske Toplice (intervju za potrebe seminarja Prehod iz vrtca v šolo in delo v prvem razredu, 2021)

»Ko sem prihajala v šolo, sem tudi sama potrebovala čas, da sem spoznala delo učiteljice. Način dela v šoli je precej drugačen kot v vrtcu. Sedaj petič prihajam v šolo in moram reči, da mi to zelo koristi, saj mi delo v prvem razredu zelo koristi potem pri vračanju v vrtec. Priznam, da sem od učiteljic v šoli dobila toliko različnih znanj o pristopih, da mi to zelo koristi pri delu v vrtcu, tudi sama rada še kaj dodam, izkoristim nove ideje in obogatim delo. Moram povedati, da me preseneti mnenje nekaterih kolegic vzgojiteljic, ki so v dilemi, ali iti v šolo ali ne. Preseneti me, zakaj ne izkoristijo možnosti za dobro izkušnjo, saj je timsko delo v vrtcih zelo prisotno in zato ne vidim ovire, da se ne bi mogli dobro počutiti. Timsko delo z vsako učiteljico je zame dobra izkušnja.«

Irena Andrić, vzgojiteljica v prvem razredu OŠ Dolenjske Toplice (intervju za potrebe seminarja Prehod iz vrtca v šolo in delo v prvem razredu, 2021)

Timi znotraj razreda se lahko glede na načrtovane cilje in dejavnosti odločajo za različne pristope timskega poučevanja. Vsak od pristopov timskega



poučevanja (Razpredelnica 1) omogoča sodelovanje med strokovnima delavcema/-kama, kjer se lahko izrazijo močna področja posameznega strokovnega delavca/-ke in večja diferenciacija, individualizacija ter prilagoditve pri pouku oz. učenju učencev.

Timsko izvajanje/poučevanje

Timsko poučevanje ima poleg že omenjenih prednosti timskega dela še didaktični pomen, ki omogoča učinkovitejši in pestrejši pouk. Didaktična posebnost timskega poučevanja se kaže predvsem v prednostih, ki jih imajo učenci od takega pouka. Deležni so različnih

stilov in pristopov poučevanja, pouk je lahko bolj individualiziran in notranje diferenciran, prilagojen posameznikom ali skupinam. Timsko poučevanje omogoča delo v kotičkih, centrih dejavnosti, delo po skupinah, kjer imata oba/-e strokovna/-i delavca/-ki vzporedno vlogo, vodita in usmerjata delo. Tandem učitelja/-ice in vzgojitelja/-ice pri poučevanju v razredu prispeva k večji dinamičnosti pouka, omogoča prožno metodično, prostorsko in časovno organizacijo pouka. Učitelj/-ica in vzgojitelj/-ica imata večjo možnost spremljanja učenca posameznika, skupine, podajanja sprotne povratne informacije učencu o napredku, znanju. Strokovna/-i delavca/-ki

Pristopi so lahko:

En/-a poučuje, drugi/-a nudi učencem podporo pri učenju in vključevanju 	Učenci so v eni skupini. En/-a učitelj/-ica ali vzgojitelj/-ica vodi pouk – poučuje, drugi/-a učitelj/-ica ali vzgojitelj/-ica podpira učence pri učenju, spremlja odzive učencev, pomaga učencem pri vključevanju v delo. Vlogi učiteljev/-ic se med poučevanjem menjujeta. Pomembno je, da oba strokovna/-i delavca/-ki sodelujeta pri načrtovanju in veda, katere učne cilje želita uresničiti.
Vzporedno/sočasno poučevanje v isti učilnici 	Razred je razdeljen v dve heterogeni skupini učencev in vsak učitelj/-ica oz. drugi/-a strokovni/-na delavec/-ka poučuje eno skupino – ostajajo v istem prostoru. Tak pristop je koristen pri učenju kompleksnih, zahtevnejših pojmov, saj lahko učenci bolj intenzivno sodelujejo z učiteljem/ico oz. vzgojiteljem/-ico, razjasnjujejo napačne predstave ali poglobljajo razumevanje. Razred se nato ponovno zbere in si izmenja naučeno znanje.
Poučevanje po postajah/v kotičkih 	V predhodnem načrtovanju se opredeli, kako bodo učenci deljeni v skupine, katerim ciljem bodo sledili, katere učne dejavnosti bodo vključevale posamezne postaje/kotički, kako se bo spremljalo delo učencev. Učenci so razdeljeni v skupine, učitelji/-ca in drugi/-a strokovni/-a delavec/-ka spremljata delo vseh skupin in jih podpirata pri doseganju ciljev. Učenci se v kotičkih izmenjujejo glede na dinamiko doseganja ciljev. Taka organizacijska oblika je še posebej pomembna v predopismenjevalni fazi in fazi začetka učenja branja in pisanja, pri delu s konkretnim materialom, razvijanju številskih predstav, saj tak pristop omogoča bolj intenzivno osredotočenost na posameznega učenca.
Timsko poučevanje 	Oba strokovna/-i delavca/-ki načrtujeta in sprejemata odločitve o delu v razredu. Učitelj/-ica in drugi/-a strokovni/-a delavec/-ka izmenično vodita pouk, se izmenjujeta v vodenju in podpiranju učencev. Oba/-e strokovna/-i delavca/-ki vrednotita delo učencev in ugotavljata, kdo od učencev potrebuje dodatno pomoč in podporo.

Slika 2: Različni pristopi poučevanja tima (tandema).

v tandemu se odločata, kako bosta individualizirala/-i pouk, kako bosta prepletala/-i metode in oblike dela, se poenotita pri razvijanju rutin in navajanju otrok na samostojnost, odgovornost. Skupno načrtovanje in izvajanje poučevanja vodi tudi k skupnemu spremljanju napredka učencev, kar omogoči enotnost pri podajanju povratnih informacij in usmeritev posameznim učencem, kakor tudi načrtovanje nadaljnjih dejavnosti, ki vodijo k napredovanju vsakega posameznika skladno z njegovimi sposobnostmi.

Timsko vrednotenje in evalvacije timskega poučevanja

Timsko poučevanje omogoča izvajanje in uveljavljanje raznolikih načinov in oblik ocenjevanja. Pomembna je skupna kritična analiza dela – evalvacija. Pri timskem delu ima posebno vlogo evalvacija dela z namenom izboljšanja nadaljnjega načrtovanja in timskega poučevanja.

Timska evalvacija kot tretja faza timskega dela omogoča timsko analizo vzgojno-izobraževalnega dela, dogajanja, dela v timu, povratno informacijo (ugotavljanje, v kolikšni meri so učenci dosegli zastavljene cilje, analizo uporabe ustreznih metodično-didaktičnih pristopov v vseh fazah pouka, analizo skupinske interakcije ob timskem izvajanju in počutja učencev ter obeh strokovnih delavcev).

Sklep

Učitelj/-ica in vzgojitelj/-ica (oz. drugi/-a strokovni/-a delavec/-ka) lahko z dodatnim in stalnim strokovnim izpopolnjevanjem pridobita večine timskega dela. V sodobnem času je potreba po timskem sodelovanju še veliko bolj izrazita, saj je timsko delo in sodelovanje učiteljev ključno za uspešnost učencev. Skvarč (2022) na vprašanje, zakaj je vredno vlagati v sodelovanje med učitelji, odgovori, da to omogoča bolj poglobljeno razumevanje in celostno učenje, sistematično in načrtno razvijanje ključnih vseživljenjskih znanj in veščin, osmišljanje učenja (avtentično učenje, problemski pristop) in posledično večjo motivacijo za učenje, lažje povezovanje in manjšo »razdrobljenost« znanj, manj nejasnosti zaradi obravnave podobnih ali istih vsebin pri različnih predmetih (v različnih obdobjih, z različnim pristopom, različno terminologijo...), bolj racionalno izrabo časa in zmanjšano obremenjenost učencev ...

Dileme o timskem delu v sodobni šoli torej ni. Razdevšek Pučko (1996) je že ob koncu prejšnjega stoletja, torej ob uvajanju devetletne osnovne šole, dejala: »da sta sedanja družba in čas *timsko delo postavila za pogoj obstoja sodobnega človeka. Človek posameznik že dolgo ni več zmožen obstajati in delovati*

mimo drugih. In če naj šola pripravlja za življenje, mora to dejstvo ne le upoštevati, ampak tudi sistematično vzgajati in izobraževati za preseganje le-tega.«

Viri in literatura

- Grah J., idr. (2017). *Vključujoča šola; priročnik za učitelje in druge strokovne delavce*. Tudi učitelji smo učenci. 5. zvezek. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Hattie, J. (2009). *Visible learning*. Routledge.
- Hattie, J. (2018). *Vidno učenje za učitelje*. Griže: Svetovalno-izobraževalni center.
- Marentič Požarnik, B. (2012). *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS.
- Nolimal, Fani (2005). Analiza dejavnikov timskega dela v prvem razredu devetletne osnovne šole. *Sodobna pedagogika*, 56 (3), 166–169.
- Nolimal, F. (2004). *Analiza dejavnikov timskega dela v prvem razredu 9-letne osnovne šole* (Doktorska disertacija). Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Novak, M. (2001). Timsko poučevanje. *Timsko poučevanje v devetletni osnovni šoli*. (Seminarsko delo). Pedagoška fakulteta, Oddelek za razredni pouk. Ljubljana.
- Polak, A. (1994). Psihološke razsežnosti teamskega dela v razredu. V C. Razdevšek-Pučko (ur.), *Teoretična izhodišča, izkušnje in evalvacija projekta Drugače v drugačno šolo: učiteljica asistentka v prvem razredu* (str. 20–30). Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Polak, A. (1997). Timsko delo na razredni stopnji osnovne šole: psihološke razsežnosti in izkušnje iz prakse. *Psihološka Obzorja*, 6 (1–2), 159–167.
- Polak, A. (2007). *Timsko delo v vzgoji in izobraževanju* (1. izd.). Modrijan.
- Razdevšek-Pučko, C. (1996). Teamsko delo učiteljev - odgovor na potrebe današnje in jutrišnje šole? *Vzgoja in izobraževanje*, 27(5), 13–16.
- Polak, A. (2015). Timsko delo pedagoških delavcev kot proces nenehnega učenja. *Vzgoja in izobraževanje*, 46 (1), 16–21.
- Polak, A. (2015). Timsko delo kot dejavnik oblikovanja sodelovalne šolske kulture. V: Taštanovska, T. (ur.). *Zbornik nacionalne konference Krepitev in evalvacija kakovosti v sistemu vzgoje in izobraževanja (KEKS)*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo, str. 109–117. <http://www.zrss.si/pdf/Zbornik-prispevkov-keks2015.pdf>
- Polak, A. (2020). Spretnosti timskega dela učiteljic in vzgojiteljic v prvem razredu osnovne šole. V: T. Devjak idr. (ur.): *„Vsak otrok si zasluži najboljšega učitelja“ - Cveta Razdevšek Pučko*, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta, 159–183.
- Polak, A. (2022). *Timsko delo kot del sodelovalne kulture na šoli*. Prispevek na konferenci Soustvarjamo razredni pouk. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo. <https://rp2022.zrss.si/program-1-dan/>
- Schlechter A. (2019). Šole za učence 21. stoletja; močni vodje, samozavestni učitelji, inovativni pristopi: mednarodno srečanje na vrhu o učiteljskem poklicu. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Skvarč, M. (2022). *Pomen in izzivi povezovanja in sodelovanja učiteljev razrednega pouka*. Prispevek na konferenci Soustvarjamo razredni pouk. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo. <https://rp2022.zrss.si/program-1-dan/>
- Zakon o osnovni šoli* (2013). Uradni list RS, št. 63(26.7.2013). <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO448>