

---

*Vesna Logar*

## **Nekatere značilnosti dobrega vodenja šolskega tima**

Kratki znanstveni članek

UDK: 37:005.1

### **POVZETEK**

V teoretičnem delu so opisane nekatere značilnosti dobrega vodenja tima. Predstavljeno je, kakšna mora biti učinkovitost tima, opisani so tudi vodenje in izbira članov tima, evalvacija tima ter kdaj je tim uspešen.

V okviru empiričnega dela raziskave smo preučili, kako posamezniki vodijo svoj tim na šolah, kjer poučujejo. Zanimal nas je obstoj razlik glede na spol zaposlenih, starost in delovno dobo. Vzorec predstavlja 65 zaposlenih na dveh osnovnih šolah, ki so izpolnjevali ocenjevalno lestvico. Podatki so obdelani na nivoju deskriptivne statistike. Pri tem smo uporabljali naslednje postopke: analizo kako dobro vodim tim na osnovnem deskriptivnem nivoju, analizo razlik ter analizo povezanosti. Ocenjevalno lestvico so po večini izpolnjevale osebe ženskega spola, saj je bilo manj kot 30 odstotkov oseb moškega spola. Iz raziskave je razvidno, da moški nekoliko bolje vodijo tim in da so boljši voditelji tima tisti, ki imajo več delovne dobe.

**Ključne besede:** timsko delo, spol, starost, delovno mesto, vodje tima, šola

## **Selected characteristics of good team leadership**

Short scientific article

UDK: 37:005.1

### **ABSTRACT**

The theoretical part describes some characteristics of good team leadership. The article then describes team management and the selection of team members, the evaluation of a team, and when a team is successful.

In the empirical research work, we explore how individuals lead their teams at the schools where they teach. We were interested in whether there exists any differences between these teams based on the gender of the employees, age and seniority. The sample consisted of 65 employees at two primary schools. The data was processed at the level of descriptive statistics. For this we use the following procedures: an analysis of how well a team is maintained on the basic descriptive level, an analysis of variances and an analysis of the interaction. The rating scale was offset somewhat because less than 30 percent of the our sample were male teachers. However, our research revealed that men run teams slightly better and that the better team leaders are those who have more seniority.

**Key words:** team work, sex, age, work place, team leader, school

---

## Uvod

Timsko delo se je v slovenskih šolah pojavljalo že pred uvajanjem devetletnega osnovnošolskega programa. Delo seveda ni bilo zastavljeno in izvajano tako sistematično, načrtovano in spodbujano, kot to poteka danes, vseeno pa je marsikje dalo zelo dobro osnovo za razvijanje resnejšega timskega dela. Učitelji so se povezovali pri načrtovanju letnega delovnega načrta šole, naravoslovnih, kulturnih, športnih dnevi, šolskih prireditvah ... "Timsko delo učiteljic ali vzgojiteljic se je v preteklosti navadno začelo pri zbiranju idej, načrtovanju pedagoškega dela, zbiranju in izdelavi učnih pripomočkov, ni pa se odzrcalilo v timske poučevanju kot naslednji fazi pedagoškega dela" (Evropski trendi, 1998, str. 152, v Polak, 2004).

V teoretičnem delu smo se osredotočili na definicije tima, vrste timov, prednosti timskega dela ter vodenje, evalvacijo in izbiro članov tima. Zanimalo nas je tudi, zakaj je tim potreben v šoli ter kateri timi so dobro sestavljeni. Osredotočili smo se na vodenje tima, gradnjo tima, vloge članov v timu, vzdrževanje in evalvacijo tima. Zanimali pa so nas tudi timsko raziskovanje, vrste timov, prednosti dobrega tima in medsebojni odnosi v timu.

V okviru empiričnega dela raziskave smo preučili, kako dobro anketiranci vodijo tim na šolah. Osredotočili smo se na to, ali posamezniki dobro ali slabo vodijo tim. Poleg naštetih odvisnih spremenljivk smo iskali razlike glede na naslednje neodvisne spremenljivke: spol, delovno mesto in starost.

## Značilnosti dobrega tima

Značilnosti dobrega tima so, da vsakdo pozitivno in dejavno sodeluje na sestankih in pri projektih. Tim si mora zastaviti cilje, ki jih vsi razumejo. Posamezni člani podajajo predloge za kreativno rešitev problemov, drugi člani tima pa jim skrbno prisluhnejo in podajo povratne informacije. Vsakdo prevzame odgovornost, da opravi nalogo, ki mu je predhodno dodeljena. Ekipa mora biti pripravljena tvegati. Med člani tima mora obstajati veliko komunikacije, odločitve sprejemajo organizirano in sprejmejo najbolj logične rešitve. Nasprotno mnenja si zabeležijo, da jih lahko še kdaj ponovno pregledajo, če je to potrebno. Timi delujejo v posameznih časovnih okvirih in v tem času je vsakdo osredotočen na končni cilj projekta (<http://www.Innovativeteambuilding.co.uk/pages/articles/characteristics.htm>).

Dobri timi se prilagajajo drug drugemu. Posamezniki v dobrem timu med seboj spoznavajo in se naučijo, da je pomembno biti prilagodljiv drug drugemu. Dober tim mora biti zelo prožen, da zadovolji potrebe drugih članov tima in se nauči sprejeti ideje, ki se med seboj razlikujejo ([http://ezinearticles.com/?Characteristics-of-a-Good-Team-\(Part-I\)&id=2172717](http://ezinearticles.com/?Characteristics-of-a-Good-Team-(Part-I)&id=2172717)).

Dobri timi so tisti, ki se odločijo za svoje vrednote, se osredotočijo na rešitev naloge, ki si jo zadajo, in sprejmejo odgovornost za svoja dejanja. Dobri timi pritegnejo ljudi v skupino zaradi njihove visoke energetske ravni. Ljudje želijo biti del njih (<http://www.Teambuildinginformation.com/characteristics-of-a-good-team.htm>).

## Dobro sestavljeni timi

Pravilno oblikovan tim ima po Marinšku (2000) velike možnosti za uspešno delo. Pravilno sestavljene in dobro vodene time prepoznamo po značilnostih, kot so zastavljanje jasnih ciljev, povečanje motivacije, spodbujanje pretoka informacij, naklonjenost inovacijam, sprejemanje boljših odločitev, zmanjšanje konfliktov, izboljšanje storitev, zmanjšanje odsotnosti z dela in izboljšanje izvajanja v praksi.

Dobre time vodijo ljudje, ki posredujejo jasno vizijo tima, namen, zagotavljajo timu potrebna sredstva in ohranjajo značaj celotne ekipe. Obstaja tisoče vprašanj o tem, kaj naredi dober tim. Prirojen talent vodje tima je velik dejavnik v uspešnem timu. Velike ekipe so dovolj prožne, da hitro razvijajo metode za učinkovito delo vsakega člana tima ([www.teambildunginformationen.com](http://www.teambildunginformationen.com)).

## Učinkovitost tima

Velika učinkovitost je pričakovana posledica dobro grajenega in pravilno sestavljenega tima. Za učinkovit tim je po Kempu in Nathanu (1989) značilno, da ima jasne skupne kratkoročne in dolgoročne cilje ter jasne postopke, da redno spremlja napredek svojega dela, ima članstvu primerno vodenje, v njem vlada ozračje podpore in zaupanja, prepoznava konflikte kot neizogibne in lahko konstruktivne ter skrbi za osebni in poklicni razvoj svojih članov. Skupinsko delo je pomembno v šoli in tudi v poslovnem svetu. Šola je odličen kraj za učenje delovanja v timu, kajti znanje je potrebno tudi v praksi. Na vsakem delovnem mestu, položaju v delovni skupini timsko delo pomaga, biti uspešen (Cross, 1999).

## Izbira članov tima in vodenje

Vodenje je proces vplivanja na dejavnosti posameznika ali skupine, da v danem položaju vlaga in usmerja napore k doseganju ciljev (Hersey in Blanchard, 1982, v Marinšek, 2000). Adair (1986) trdi, da dokler posamezniku ni povsem jasno, kaj je tisto, kar želi doseči, ne more tja usmerjati drugih. Pravi pa tudi, da mora biti cilj merljiv, časovno opredeljen, realen, dovolj izzivalen in soglasno sprejet. Po njegovem mnenju je osnovna odgovornost vodje tima, da optimalno povezuje nalogo, tim in posameznika. Vodja tima vodi in usmerja kompleksni in kaotični interpersonalni timski sistem, razvija in ohranja uspešno timsko sodelovanje, zagotavlja optimalno komunikacijo in kakovost medsebojnih odnosov v timu, spodbuja zadovoljujoče medsebojno prilagajanje članov, pomaga prepoznavati, ubesediti in popravljati medsebojno doživljanje sodelavcev v timu. Vodja tima ni le vrhovni razsodnik obravnavanih vsebin in predlaganih odločitev v timu, ampak je predvsem organizator in koordinator timskega procesa in dela. Moral bi manj govoriti in odločati, več pa poslušati in spodbujati razgovor. Nima nedotakljive pravice, da presoja o bistvenem in pomembnem, ampak mora pomagati članom tima, da ločijo pomembno in bistveno od nepomembnega in nebistvenega. Moral bi biti strokovnjak tako za odnose kot tudi za vsebine. Ustvariti mora predpogoje za skupno delo tima. Odgovoren je za timsko komunikacijo in za proces medsebojnega prilagajanja.

gajanja tako članov tima kot njihovih različnih disciplin (Brajša, 1995). Dobre ekipe vodijo ljudje, ki posredujejo jasno vizijo ekipe, namen, zagotavljajo ekipi potrebna sredstva in ohranjajo značaj celotne ekipe

(<http://www.teambuildinginformation.com/characteristics-of-a-good-team.html>).

Dobre ekipe morajo ostati osredotočene na njihove dolgoročne cilje. Medtem ko imajo veliko zabave, uživajo v družbi drug drugega, nikoli se ne pozabijo osredotočiti na končni cilj

(<http://www.teambuildinginformation.com/characteristics-of-a-good-team.html>).

Dobro okolje je mogoče, ko se vsi člani tima zavedajo svojih odgovornosti. Dobro voden tim pozna skupne cilje, člani točno vedo, kaj se pričakuje od njih. Dober tim vzdržuje jasno komunikacijo med člani, olajša delovni proces in prinese boljše rezultate (<http://www.buzzle.com/articles/characteristics-of-a-good-team.html>).

## Evalvacija tima

Eden od bistvenih pogojev za učinkovito in uspešno delo tima je sprotno evalviranje opravljenega. Kemp in Nathan (1989) menita, da je ključ za učinkovito evalvacijo delovanje tima, "biti odprt". To pomeni odprtost za sprejemanje in analiziranje pozitivne kritike, miselnost, ki omogoča sprejemanje drugačnih predlogov in alternativnih rešitev, ter odprtost procesa za vse, ki utegnejo pozitivno prispevati k delu tima. Z rastjo tima raste tudi spretnost samoevalvacije.

Mogoče se včasih manj pozornosti pri delu v šoli posveča evalvaciji, ki dobi v timskem delu dvojni pomen. "V prvem primeru gre za **timsko evalvacijo** pedagoškega dela z vidika doseganja vzgojno-izobraževalnih ciljev, v drugem primeru pa za evalvacijo timskega dela z vidika dogajanja v timu" (Polak, 1999).

## Kdaj je tim uspešen?

Uspešen tim razvija metode, ki ustrezajo vsakemu članu tima, kljub različnim osebnostnim lastnostim. Vodstvo ustvarja soodvisnost z drugimi člani tima in je pooblaščen, da vodi in služi drugim. Potrebna je deljena odgovornost, vzpostavitev okolja, v katerem vsi člani skupine čutijo odgovornost za uspešnost tima. Imeti morajo občutek, da imajo skupni cilj, si zaupajo in ohranjajo odprto, pošteno komunikacijo. Tim mora biti usmerjen v prihodnost, spremembe mora videti kot priložnost za rast. Voditi morajo sestanke, osredotočeni morajo biti na nalogo in z interakcijo na rezultate. Uporabljajo individualne sposobnosti in ustvarjalnosti (<http://www.teambuildinginformation.com/characteristics-of-a-good-team.html>).

## Metodološka opredelitev raziskovalnega problema

### Namen in cilji

V okviru empiričnega dela raziskave smo želeli preučiti, **kako posamezniki vodijo svoj tim na šolah, kjer poučujejo**. Zanimal nas je obstoj razlik glede na spol zaposlenih, starost in delovno dobo.

## Spremenljivke

Tabela 1: Prikaz strukture spremenljivk

| VLOGA     | IME          | OPIS                           | VREDNOSTI                                                                              | VRSTA                  |
|-----------|--------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| NEODVISNE | SPOL         | Spol anketiranca               | moški = 0<br>ženski = 1                                                                | opisna (nominalna)     |
|           | STAROST      | Starost anketiranca v letih    | 1 = od 25 do 40 let<br>2 = od 41 do 60 let                                             | številska (intervalna) |
|           | DELOVNA DOBA | Delovna doba anketiranca       | 0 = nizka (od 0 do 15 let)<br>1 = srednja (od 16 do 30 let)<br>2 = visoka (nad 30 let) | opisna (ordinalna)     |
| ODVISNE   | DOBRO VODIM  | Dobro vodim tim V1, V5, V8, V9 | od 0 do 5 točk                                                                         | številska (intervalna) |
|           | SLABO VODIM  | Slabo vodim tim V2, V3, V6, V7 | od 0 do 5 točk                                                                         | številska (intervalna) |

## Raziskovalni vzorec

Vzorec, na katerem smo izvajali raziskavo, je neslučajnost in namenski. Predstavlja ga 65 zaposlenih na dveh osnovnih šolah v Sloveniji: OŠ dr. Pavla Lunačka Šentrupert in OŠ Mokronog.

Tabela 2:  
Število (f) glede na spol,  
starost in delovno dobo

| Spol   | f  |
|--------|----|
| Moški  | 18 |
| Ženski | 47 |
| SKUPAJ | 65 |

Tabela 3:  
Število (f) glede na spol,  
starost in delovno dobo

| STAROST         | f  |
|-----------------|----|
| OD 25 DO 40 LET | 40 |
| OD 41 DO 60 LET | 25 |
| SKUPAJ          | 65 |

Tabela 4:  
Število (f) glede na spol,  
starost in delovno dobo

| Delovna doba v letih | f  |
|----------------------|----|
| od 0 do 15 let       | 33 |
| od 16 do 30 let      | 20 |
| več kot 30 let       | 12 |
| SKUPAJ               | 65 |

47 anketiranih je bilo ženskega spola, kar znaša 72,3 %. Manj je bilo moških, in sicer le 18 anketiranih, kar znaša 27,7 %. 40 anketiranih oz. 61,5 % je bilo starih od 25 do 40 let. Le 25 posameznikov, ki so bili zajeti v raziskavo, je bilo starih od 41 do 60 let. Na izbranih šolah je največ zaposlenih, katerih delovne izkušnje so najkrajše in znašajo od 0 do 15 let. Takih je kar 33 anketiranih, kar je 50,8 %. Tej skupini po številčnosti sledi skupina zaposlenih, ki ima od 16 do 30 let delovne dobe. Takih je

20 zaposlenih oz. 30,8 %. V našem vzorcu je bilo najmanj zaposlenih, katerih delovna doba znaša nad 30 let. Takih je bilo zgolj 12 anketiranih oz. 18,5 %.

## Postopki obdelave podatkov

Podatki so obdelani na nivoju deskriptivne in inferenčne statistike. Pri tem smo uporabili naslednje postopke:

### a) Analiza kako dobro vodim tim na osnovnem deskriptivnem nivoju

- **Frekvenčne distribucije** ( $f$ ,  $f\%$ ) atributivnih spremenljivk (spol, starost, delovna doba).
- **Osnovna deskriptivna statistika** (aritmetična sredina, standardni odklon, najmanjša in največja vrednost, koeficient asimetrije, koeficient sploščenosti) numeričnih spremenljivk (DOBRO VODIM, SLABO VODIM).

### b) Analiza razlik

- **t-preizkus za neodvisne vzorce s preizkusom o homogenosti varianc (Levenov F-test)**  
DOBRO VODIM glede na spol in starost,  
SLABO VODIM glede na spol in starost.

### c) Analiza povezanosti

- Spearmanov koeficient korelacije (DOBRO VODIM, SLABO VODIM).

## Hipoteze

### Hipoteze, vezane na dobro vodenje tima:

H1.1 Predvidevamo, da boljše vodijo tim osebe ženskega spola.

H1.2 Predpostavljamo, da boljše vodijo tim starejši delavci, zaposleni na šoli.

### Hipoteze, ki so vezane na slabo vodenje tima:

H2.1 Predvidevamo, da slabše vodijo tim osebe moškega spola.

H2.2 Predpostavljamo, da slabše vodijo tim mlajši delavci na šoli.

## Rezultati in interpretacija

### Analiza kako dobro vodim tim na osnovnem deskriptivnem nivoju

Tabela 5: Aritmetična sredina ( $\bar{x}$ ), standardni odklon ( $s$ ), najmanjša (MIN) in največja (MAX) vrednost, koeficient asimetrije (KA), koeficient sploščenosti (KS), z-vrednost, a-vrednost za dobro vodim tim in slabo vodim tim

| SPREMENLJIVKE | N  | MIN  | MAX   | $\bar{x}$ | $s$   | KA     | KS     | z     | a     |
|---------------|----|------|-------|-----------|-------|--------|--------|-------|-------|
| dobro vodim   | 65 | 8,00 | 20,00 | 14,708    | 3,445 | -0,120 | 0,288  | 0,989 | 0,968 |
| slabo vodim   | 65 | 5,00 | 19,00 | 12,308    | 3,455 | -0,422 | -0,027 | 0,282 | 0,306 |

Pri ocenjevanju pogojev kako dobro vodim tim se vrednosti skupnih točk gibljejo med 8 in 20 od skupaj možnih 20 točk. Povprečna vrednost točk znaša 14,708. Standardni odklon znaša 3,445. Pri ocenjevanju slabega vodenja tima se vrednosti skupnih točk gibljejo med 5 in 19 od skupaj možnih 25 točk. Povprečna vrednost točk znaša 12,308. Standardni odklon znaša 3,445.

Pri ocenjevanju kako dobro vodim tim in ravno tako pri kako slabo vodim tim gre za rahlo statistično značilno odstopanje od normalne porazdelitve ( $P < 0,05$ ). Koeficienti kažejo, da so podatki porazdeljeni asimetrično v levo smer, ki je najbolj izrazita pri spremenljivki kako dobro vodim tim. Pri ocenjevanju kako dobro vodim tim koeficient kaže, da bi bil graf rahlo koničaste oblike, pri kako slabo vodim tim ima graf rahlo sploščeno obliko. Koeficient asimetrije in koeficient sploščenosti sta v okviru normalne porazdelitve.

### Analiza razlik

#### t-preizkus za neodvisne vzorce

##### a) OCENJEVANJE RAZLIK glede na SPOL

Tabela 6: Izid **t-preizkusa** preučevanja razlik v dobrem vodenju tima glede na spol

| Faktor razlike | Število (n) | Aritmetična sredina ( $\bar{x}$ ) | Standardni odklon ( $s$ ) | Preizkus homogenosti varianc |       | Preizkus razlike aritmetičnih sredin |       |
|----------------|-------------|-----------------------------------|---------------------------|------------------------------|-------|--------------------------------------|-------|
|                |             |                                   |                           | F                            | P     | t                                    | P     |
| <b>Spol</b>    |             |                                   |                           |                              |       |                                      |       |
| moški          | 18          | 15,00                             | 3,694                     | 0,589                        | 0,446 | 0,421                                | 0,675 |
| ženski         | 47          | 14,596                            | 3,379                     |                              |       |                                      |       |

Tabela 7: Izid **t-preizkusa** preučevanja razlik v slabem vodenju tima glede na spol

| Faktor razlike | Število<br>(n) | Aritmetična<br>sredina<br>(x) | Standardni<br>odklon<br>(s) | Preizkus<br>homogenosti<br>varianc |       | Preizkus razlike<br>aritmetičnih<br>sredin |       |
|----------------|----------------|-------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|-------|--------------------------------------------|-------|
|                |                |                               |                             | F                                  | P     | t                                          | P     |
| <b>Spol</b>    |                |                               |                             |                                    |       |                                            |       |
| moški          | 18             | 11,722                        | 3,86                        | 0,995                              | 0,322 | – 0,844                                    | 0,402 |
| ženski         | 47             | 12,532                        | 3,31                        |                                    |       |                                            |       |

Iz izida **t-preizkusa** preučevanja razlik v dobrem vodenju tima glede na spol smo ugotovili, da je predpostavka o homogenosti varianc upravičena ( $P = 0,446$ ). Med aritmetičnima sredinama ne obstaja statistično značilna razlika, ker je  $P > 0,005$ . Kljub temu da lahko iz aritmetičnih sredin sklepamo, da moški na splošno nekoliko bolje vodijo tim, naša raziskovalna hipoteza, ki pravi, da predvidevamo, da ženske bolje vodijo tim, ni potrjena.

Iz izida **t-preizkusa** preučevanja razlik v slabem vodenju tima glede na spol smo ugotovili, da je predpostavka o homogenosti varianc upravičena ( $P = 0,322$ ). Med aritmetičnima sredinama ne obstaja statistično značilna razlika. Iz nje pa se da razbrati, da ženske nekoliko slabše vodijo tim. Naša raziskovalna hipoteza, ki pravi, da moški slabše vodijo tim, ni potrjena.

Tabela 8: Izid **t-preizkusa** preučevanja razlik v dobrem vodenju tima glede na starost

| Faktor razlike  | Število<br>(n) | Aritmetična<br>sredina<br>(x) | Standardni<br>odklon<br>(s) | Preizkus<br>homogenosti<br>varianc |       | Preizkus razlike<br>aritmetičnih<br>sredin |       |
|-----------------|----------------|-------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|-------|--------------------------------------------|-------|
|                 |                |                               |                             | F                                  | P     | t                                          | P     |
| od 25 do 40 let | 40             | 12,875                        | 2,902                       | 5,404                              | 0,023 | – 7,325                                    | 0,000 |
| od 41 do 60 let | 25             | 17,640                        | 1,846                       |                                    |       |                                            |       |

Tabela 9: Izid **t-preizkusa** preučevanja razlik v slabem vodenju tima glede na starost

| Faktor razlike  | Število<br>(n) | Aritmetična<br>sredina<br>(x) | Standardni<br>odklon<br>(s) | Preizkus<br>homogenosti<br>varianc |       | Preizkus razlike<br>aritmetičnih<br>sredin |       |
|-----------------|----------------|-------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|-------|--------------------------------------------|-------|
|                 |                |                               |                             | F                                  | P     | t                                          | P     |
| od 25 do 40 let | 40             | 13,725                        | 3,21                        | 1,850                              | 0,179 | 4,870                                      | 0,000 |
| od 41 do 60 let | 25             | 10,040                        | 2,52                        |                                    |       |                                            |       |

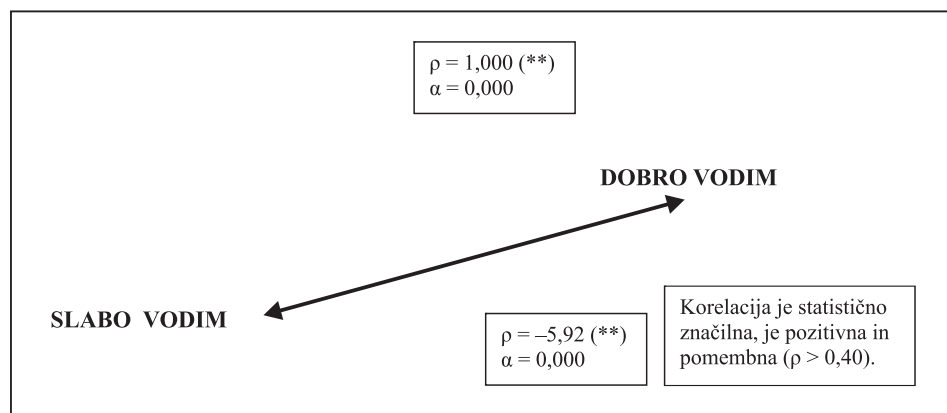


Iz izida **t-preizkusa** preučevanja razlik v dobrem vodenju tima glede na starost smo ugotovili, da predpostavka o homogenosti varianc ni upravičena ( $P = 0,023 < 0,05$ ). Med aritmetičnima sredinama ne obstaja statistično značilna razlika. Kljub temu da lahko iz aritmetičnih sredin sklepamo, da anketiranci, stari od 41 do 60 let, na splošno nekoliko bolje vodijo tim, je naša raziskovalna hipoteza potrjena. Menimo, da anketiranci, stari od 41 do 60 let, nekoliko bolje vodijo tim, ker imajo več izkušenj.

Predpostavka o homogenosti varianc v slabem vodenju tima glede na starost je upravičena ( $P = 0,179$ ). Med aritmetičnima sredinama ne obstaja statistično značilna razlika. Kljub temu da lahko iz aritmetičnih sredin sklepamo, da anketiranci, stari od 25 do 40 let, na splošno nekoliko slabše vodijo tim, je naša raziskovalna hipoteza H2.2 potrjena. Menimo, da je bil takšen izid pričakovan, saj imajo mlajši manj izkušenj z vodenjem.

## Analiza povezanosti

Tabela 10: **Spearmanov koeficient korelacije** ( DOBRO VODIM TIM, SLABO VODIM TIM)



Statistično značilna korelacija se pojavlja med obema spremenljivkama, koeficient korelacije je povsod statistično značilen.

## Sklep

Iz raziskave je razvidno, da predstavnice ženskega spola na splošno nekoliko slabše vodijo tim. Predvidevamo, da je to zato, ker so moški bolj karizmatični, boljši upravljalci in zato lahko tudi bolje vodijo tim; sicer pa tudi drugače na vodilnih mestih podjetij in raznih organizacij opazimo moške. Pri preučevanju razlik glede na starost smo ugotovili, da anketiranci, stari od 41 do 60 let, na splošno nekoliko bolje vodijo tim. Menimo, da je to zato, ker imajo več izkušenj.

Menimo, da bi se na tem področju dalo še veliko raziskovati, kajti izkazalo se je, da z računanjem po večini nismo nikjer odkrili statistično značilnih razlik.

## LITERATURA

- Adair, J. (1986). *Effective Teambuilding*. Goewr Publishing Ltd.
- Brajša, P. (1995). *Sedem skrivnosti dobre šole*. Maribor: GZP Mariborski tisk.
- Cross, N. (1999). *Observations of Teamwork and Social Processes in Design*. Design Discipline, Faculty on the Open University.
- Kemp, R. in Nathan, M. (1989). *Middle Management in Schools*. Basil Blackwell Ltd.
- Polak, A. (1999). *Aktivnosti za spodbujanje in razvijanje timskega dela*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Polak, A. (1999). Nujno se je sistematično usposablјati: Timsko delo. *Šolski razgledi*, 50 (17), 6.
- Polak, A. (2004). Timsko delo kot del poklicne vloge sodobnega učitelja. *Vzgoja in izobraževanje*, 35 (3), 46–50.
- Polak, A. (2004). Timsko delo se začnјa pri posamezniku. *Vzgoja in izobraževanje*, 35 (4), 6.
- <http://www.teambuildinginformation.com/characteristics-of-a-good-team.html>, pridoblјeno 30. 8. 2009.
- <http://www.Innovativeteambuilding.co.uk/pages/articles/characteristics.htm>), pridoblјeno 13. 9. 2009.
- [http://ezinearticles.com/?Characteristics-of-a-Good-Team-\(Part-I\)&id=2172717](http://ezinearticles.com/?Characteristics-of-a-Good-Team-(Part-I)&id=2172717)), pridoblјeno 13. 9. 2009.
- <http://www.Teambuildinginformation.com/characteristics-of-a-good-team.html>), pridoblјeno 13. 9. 2009.
- <http://www.buzzle.com/articles/characteristics-of-a-good-team.html>, pridoblјeno 13. 9. 2009.

Elektronski naslov: : [logar.vesna@gmail.com](mailto:logar.vesna@gmail.com)

*Založniški odbor je prispevek prejel 30. 8. 2009.*

Recenzentski postopek je bil zaključen 7. 10. 2009.

*Viktorija Fartelj  
Dr. Vlasta Hus*

## **Primerjava slovenskega učbeniškega kompleta za učni predmet družba z avstrijskim učbeniškim kompletom za učni predmet geografija in gospodarstvo**

Kratki znanstveni članek

UDK: 373.3.016(497.4:436):913

### **POVZETEK**

Namen raziskave je bil ugotavljanje pestrosti ponudbe učbeniških kompletov in celovitosti učbeniških kompletov za učni predmet družba v petem razredu devetletne osnovne šole v Sloveniji in za učni predmet geografija in gospodarstvo v prvem razredu glavne šole oziroma za peto izobraževalno stopnjo splošne šolske obveznosti v Avstriji ter primerjanje slovenskega učbeniškega kompleta z avstrijskim učbeniškim kompletom po določenih kriterijih. V raziskavo so bili zajeti slovenski učbeniški kompleti za družbo v petem razredu in avstrijski učbeniški kompleti za učni predmet geografija in gospodarstvo na peti stopnji splošne šolske obveznosti. Raziskava je pokazala, da je večja pestrost ponudbe učbeniških kompletov za omenjena učna predmeta v Avstriji. Celovitost pa je večja pri slovenskih učbeniških kompletih. Primerjava slovenskega in avstrijskega učbeniškega kompleta kaže, da obstajajo razlike v usklajenosti ciljev učbeniškega kompleta s cilji nacionalnega učnega načrta in med sestavnimi deli posameznih učnih gradiv. Na drugi strani obstajajo podobnosti med učbeniškim kompletoma, kot so spodbujanje aktivnega učenja in poučevanja, spodbujanje medpredmetnih povezav in podobne izvenbesedilne karakteristike.

**Ključne besede:** družba, geografija in gospodarstvo, slovenski učbeniški komplet, avstrijski učbeniški komplet

## **Comparison of Slovene textbooks for the subject "society" and Austrian textbooks for the subject "geography and economics"**

Short scientific article

UDK: 373.3.016(497.4:436):913

### **ABSTRACT**

The purpose of this research was to find out the variety and complexity of textbooks for the subjects "society" in the fifth class of the nine-year elementary school system in Slovenia and "geography and economics" in the first class of the fifth edu-

cational stage of the general obligatory school in Austria. A comparison between Slovene and Austrian textbooks, according to defined criteria, was also carried out. The research included Slovene textbooks for the subject "society" for the fifth class and Austrian textbooks for the subject "geography and economics" for the fifth stage of the general obligatory school. The research revealed that there is a greater variety in textbooks that are offered in Austria for the subjects mentioned above, but there is a greater complexity in the Slovene textbooks. The comparison of Slovene and Austrian textbooks shows some differences in the aims defined in the textbooks and the aims of the national curriculum and differences among the individual teaching aids that are provided with the textbooks. These textbooks also show some similarities, such as the stimulation of active learning and teaching and the stimulation of connecting different subjects and images that are outside the usual characteristics of these types of textbooks.

**Key words:** society, geography and economics, Slovene textbooks, Austrian textbooks

## Uvod

Družboslovno znanje in izobraževanje bi morala pridobivati na pomenu, kajti mlademu, nenehno razvijajočemu se človeku lahko družboslovna znanja pojasnjujejo vedno bolj kompleksna družbena dogajanja v globaliziranem svetu, prispevajo k rasti osebnosti, pospešujejo razumevanje, strpnost in solidarnost med ljudmi, meni Židanova (2004).

Usvajanje kakovostnih družboslovnih znanj v šolah je delno odvisno tudi od kakovosti učbeniških kompletov, ki jih uporabljajo učitelji in učenci. Učbeniški komplet je sestavljen iz učbenika,<sup>1</sup> delovnega zvezka,<sup>2</sup> priročnika za učitelje<sup>3</sup> in učnega sredstva<sup>4</sup> (Ivanuš Grmek, 2003; Hus in Čagran, 2008).

Številne raziskave, ki so bile opravljene na področju učbeniških kompletov (Bizjak, 2001; Herman, 2002; Ivanuš Grmek in Bizjak, 2002; Ivanuš Grmek, 2003; Zrim, 2003; Fartelj, 2006; Hus in Čagran, 2008), kažejo na podobnosti in razlike med učbeniški kompleti v prvi in drugi triadi, in sicer v celovitosti učbeniških kompletov, pestrosti ponudbe, estetski oblikovanosti, skladnosti učnih ciljev z nacionalnimi učnimi načrti, medpredmetnih povezavah itd.

Da bi si pridobili še bolj jasen pogled na obstoj razlik in podobnosti med učbeniški kompleti, smo opravili raziskavo med slovenskimi učbeniški kom-

---

1 Učbenik je osnovno učno gradivo za doseganje vzgojno-izobraževalnih ciljev in standardov znanja, opredeljenih v učnem načrtu oziroma katalogu znanja (Pravilnik o potrjevanju učbenikov, 2006).

2 Delovni zvezek je učno gradivo, ki dopolnjuje učbenik in udeležencem izobraževanja omogoča, da znanje uporabijo v različnih vsebinskih zvezah in situacijah (Pravilnik o potrjevanju učbenikov, 2002).

3 Priročnik je knjiga, ki naj bi jo učitelj uporabljal kot strokovno pomoč pri delu (Ivanuš Grmek, 2003).

4 Učna sredstva so opredeljena kot dopolnilo obveznega učnega gradiva in so neobvezna (Pravilnik o potrjevanju učbenikov, 2000).

pleti za učni predmet družba<sup>5</sup> ter avstrijskimi za učni predmet geografija in gospodarstvo za peto izobraževalno stopnjo. Iskali smo odgovore na vprašanja o celovitosti in pestrosti ponudbe učbeniških kompletov ter podrobneje pregledali dva učbeniška kompleta, slovenskega in avstrijskega.

## **Opredelitev raziskovalnega problema**

Raziskali smo učbeniške komplete za učni predmet družba v petem razredu slovenskih osnovnih šol ter za učni predmet geografija in gospodarstvo za peto izobraževalno stopnjo avstrijskih glavnih šol. Preučevali smo:

- ponudbo in celovitost učbeniških kompletov,
- primerjavo dveh izbranih učbeniških kompletov, kjer smo ugotavljali usklajenost ciljev učbeniških kompletov z učnimi načrti, sestavne dele posameznih gradiv učbeniškega kompleta, besedilne karakteristike, izvenbesedilne karakteristike, pestrost nalog in medpredmetne povezave.

Pri tem so nas zanimale razlike med slovenskimi in avstrijskimi učbeniški kompleti.

## **Metodologija**

### **Temeljna raziskovalna metoda**

Pri raziskovalnem delu smo uporabili deskriptivno in kavzalno neeksperimentalno metodo pedagoškega izobraževanja.

### **Raziskovalni vzorec**

Raziskovalni vzorec predstavljajo učbeniški kompleti za učni predmet družba za 5. razred devetletne osnovne šole v Sloveniji, ki jih je potrdil Strokovni svet Republike Slovenije za splošno izobraževanje za šolsko leto 2008/09, ter učbeniški kompleti za učni predmet geografija in gospodarstvo za peto izobraževalno stopnjo splošne šolske obveznosti v Avstriji, ki jih je potrdilo Zvezno ministrstvo za izobraževanje, znanost in kulturo v Avstriji za šolsko leto 2008/09.

### **Postopek zbiranja podatkov**

Raziskava je potekala v letu 2009. Pregledali smo spletne strani založb, ki ponujajo gradiva, ter preučili pestrost ponudbe in celovitost učbeniških kompletov. V drugem delu raziskave smo natančno pregledali in primerjali izbrani slovenski in

---

5 Družba je učni predmet, kjer je poudarek na spoznavanju razmerja med posameznikom, družbo in okoljem, kjer gradimo na procesnem doživljanju in vrednotenju okolja. Družba se v okviru devetletne osnovne šole izvaja v četrtem in petem razredu (Bogataj idr., 1998).

avstrijski učbeniški komplet. Pri tem smo uporabili delno spremenjene kriterije, ki so bili že uporabljeni v raziskavi o učbeniških kompletih v petem razredu devetletnih osnovnih šol (Fartelj, 2006).

### Postopek obdelave podatkov

Opravili smo kvantitativno analizo vseh učbeniških kompletov za učni predmet družba ter učni predmet geografija in gospodarstvo, da bi ugotovili pestrost ponudbe in celovitost učbeniških kompletov. Podatke o pestrosti smo prikazali z navedbo absolutnih ( $f$ ) in odstotnih frekvenc ( $f\%$ ). V drugem delu raziskave smo opravili kvalitativno analizo.

## Rezultati in interpretacija

Najprej nas je zanimalo, v kateri državi je večja pestrost ponudbe učbeniških kompletov za primerjana predmeta.

*Preglednica 1: Državi in število učbeniških kompletov za učna predmeta družba za 5. razred v Sloveniji ter za geografijo in gospodarstvo v 1. razredu glavne šole oz. na peti izobraževalni stopnji splošne šolske obveznosti v Avstriji ( $f$ ,  $f\%$ )*

|               | Država    | Število učbeniških kompletov |       |
|---------------|-----------|------------------------------|-------|
|               |           | $f$                          | $f\%$ |
|               | Slovenija | 5                            | 31,2  |
|               | Avstrija  | 11                           | 68,8  |
| <b>Skupaj</b> |           | 16                           | 100   |

Rezultati pestrosti ponudbe učbeniških kompletov kažejo, da je ponudba učbeniških kompletov za primerjana učna predmeta večja v Avstriji kot v Sloveniji, saj ponudba slovenskih založb predstavlja le 31,2 % celotne ponudbe učbeniških kompletov za učni predmet družba ter učni predmet geografija in gospodarstvo.

Raziskava o celovitosti učbeniških kompletov nam kaže, da je večina učbeniških kompletov necelovitih (preglednica 2). Celovita sta le dva slovenska učbeniška kompleta: Družba 5 (DZS) ter Družba in jaz 2 (Modrijan). Noben avstrijski učbeniški komplet ni celovit. Večina avstrijskih učbeniških kompletov je sestavljenih iz dveh gradiv, in sicer učbenika in priročnika. Avstrijski učbeniški kompleti ne vsebujejo delovnih zvezkov v taki obliki kot slovenski, ampak imajo izdelane računalniške programe, do katerih imajo dostop učenci z naročilom šole pri knjigarnah, s katerimi imajo sklenjene pogodbe za tekoče šolsko leto (Kovač, 2005).

*Preglednica 2: Sestavni deli učbeniških kompletov za družbo v petem razredu devetletne osnovne šole v Sloveniji in v prvem razredu glavne šole oz. na peti izobraževalni stopnji glede na državo*

|                               | Učbeniški kompleti                                                                                             | Učbenik | Delovni zvezek | Priročnik | Učno sredstvo |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------|-----------|---------------|
| Slovenski učbeniški kompleti  | DRUŽBA 5, DRUŽBA IN JAZ 2                                                                                      | X       | X              | X         | X             |
|                               | DRUŽBA ZA PETOŠOLC(K)E                                                                                         | X       | X              | –         | –             |
|                               | DRUŽBA 5 – JAZ, TI, MI VSI; Z DRUŽBO V DRUŽBO 5                                                                | X       | X              | X         | –             |
| Avstrijski učbeniški kompleti | DURCHBLICK 1; PANORAMA.AT; GEO-LINK 1; WELTREISE 1                                                             | X       | –              | X         | X             |
|                               | GANZ KLAR: GEORAFIE 1                                                                                          | X       | –              | –         | X             |
|                               | GEO FENSTER 1; GW-MODULE 1; HORIZONTE 1 PLUS; HÖLZEL – GW 1; DER MENSCH IN RAUM UND WIRTSCHAFT 1; WELTBILDER 1 | X       | –              | X         | –             |

Legenda: X – učno gradivo posameznega učnega kompleta oziroma samostojno učno gradivo

Drugi del raziskave razkriva bolj poglobljeno primerjavo izbranega slovenskega učbeniškega kompleta za družbo v petem razredu devetletne osnovne šole ter avstrijskega učbeniškega kompleta za geografijo in gospodarstvo na peti izobraževalni stopnji.

Slovenski učbeniški komplet zajema cilje nacionalnega učnega načrta, kažejo pa se tudi dodatni učni cilji. Cilji v avstrijskem učbeniškem kompletu se popolnoma pokrivajo s cilji v nacionalnem učnem načrtu. Avstrijski nacionalni učni načrt zajema le splošne cilje in jih kot take učbeniški komplet z lahkoto pokriva.

Pregledani so bili sestavni deli posameznih gradiv v učbeniškem kompletu. Učbenik v slovenskem učbeniškem kompletu je sestavljen iz notranje naslovne strani, strani z osnovnimi podatki, vsebinskega kazala, napotkov o branju učbenika ter vsebinskega dela. Tudi delovni zvezek in atlas imata podobno sestavo. Priročnik ima dodan le predgovor in časovno razporeditev tem. Učbenik avstrijskega učbeniškega kompleta je podoben slovenskemu, vendar ima dodano kazalo manj znanih ali neznanih besed, seznam slik in grafik. Priročnik je podoben slovenskemu, le da ima vstavljen izpis iz učnega načrta.

Besedilne karakteristike slovenskega in avstrijskega učbenika so si podobne. Učbenik je sestavljen iz osnovnega, pojasnjevalnega in dopolnilnega besedila. Aktivnost učenca je ob slovenskem učbeniku omejena le na branje besedila, z razliko od avstrijskega, ki vsebuje naloge za utrjevanje znanja. O tej situaciji v slovenskih učbenikih za družbo poročata tudi Umek in Cimeša (2008), ki pravita, da imajo učbeniki za družbo še vedno predvsem vlogo prenašanja didaktično preoblikovanih znanj družboslovnih znanosti.

Izvenbesedilne karakteristike slovenskega in avstrijskega učbeniškega kompleta so si podobne. Ilustrativni material, kot so zemljevidi, slike, fotografije, risbe, shematski prikazi, služi za dopolnjevanje in pojasnjevanje osnovnega besedila, ponekod celo zamenjuje osnovno besedilo. Razlika med njima je v sistemu znakov za orientacijo, ki jo ima avstrijski učbeniški komplet.

Tako slovenski kot avstrijski učbeniški komplet s pestro ponudbo različnih nalog spodbujata k aktivni obliki poučevanja in učenja – slovenski učbeniški komplet z nalogami v delovnem zvezku, avstrijski pa z nalogami v učbeniku in z računalniškim programom. Kobal (1989) o aktivni obliki učenja pravi, da moramo pouk oblikovati in načrtovati tako, da so učenci pri iskanju znanja aktivni, da novo znanje pridobijo na podlagi pozitivnih izkušenj iz vsakdanjega življenja in ga doživljajsko sprejmejo, kar velja tudi za učbeniške komplete.

Oba učbeniška kompleta spodbujata medpredmetne povezave; v avstrijskem učbeniškem kompletu so povezave označene, medtem ko v slovenskem ni izrecno zapisanih povezav.

## Sklep

Pregled pestrosti ponudbe učbeniških kompletov za primerjana predmeta kaže, da je ponudba večja v Avstriji. Razloge za večjo ponudbo lahko iščemo v velikosti in razvitosti Avstrije. Od vseh pregledanih učbeniških kompletov sta celovita le dva slovenska učbeniška kompleta; ta rezultat potrjuje tudi druga raziskava (Fartelj, 2006). Pri primerjavi slovenskega in avstrijskega učbeniškega kompleta smo ugotovili, da je usklajenost nacionalnih učnih ciljev večja v avstrijskem učbeniškem kompletu, saj avstrijski učni načrt vsebuje le splošne cilje in ne operativnih, zato ne vidimo večjega razhajanja. Pri sestavnih delih posameznih gradiv smo ugotovili nekatere razlike, vendar se med seboj kaj dosti ne razlikujejo. Tako besedilne kot izvenbesedilne karakteristike učbeniških kompletov so si podobne, kar kaže na to, da so gradiva v osnovi enako zasnovana in sestavljena. Oba učbeniška kompleta spodbujata aktivno učenje in poučevanje, kar se ujema s sodobnimi načeli poučevanja in učenja. Prav tako oba učbeniška kompleta vzpostavljata medpredmetne povezave, kar je usklajeno s celostnim dojetjem stvarnosti. Med slovenskim in avstrijskim učbeniškim kompletom obstajajo torej razlike in podobnosti. Pozitivne karakteristike avstrijskega učbeniškega kompleta, ki bi jih lahko uporabili v slovenskem učbeniškem kompletu, so: naloge za utrjevanje, znakovni sistem kot sredstvo orientacije po gradivu, rešitve nalog in predlogi tabelskih slik v priročniku za učitelje. Poleg tega bi bilo tudi smiselno razmisliti o uvajanju in razvijanju računalniških programov za utrjevanje znanja, glede na množično razširjenost računalnikov po evropskih domovih in šolah, kar potrjuje raziskava PISA (2003).



## LITERATURA

- Bizjak, I. (2001). *Učbeniki v prvem razredu devetletne osnovne šole*. Diplomsko delo, Maribor: Univerza v Mariboru, Pedagoška fakulteta
- Bogataj, J. idr. (1998). *Učni načrt družba*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Zavod RS za šolstvo.
- Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur. (2008). Pridobljeno 31. 3. 2009, s [http://www.bmukk.gv.at/medienpool/14055/lp\\_vs\\_komplett.pdf](http://www.bmukk.gv.at/medienpool/14055/lp_vs_komplett.pdf).
- Fartelj, V. (2006). *Učbeniški kompleti v petem razredu devetletne osnovne šole*. Diplomsko delo, Maribor: Univerza v Mariboru, Pedagoška fakulteta.
- Herzog, B. (2004). *Z različnimi učbeniški kompleti skozi 4. razred devetletne osnovne šole*. Diplomsko delo, Maribor: Univerza v Mariboru, Pedagoška fakulteta.
- Hus, V. in Čagran, B. (2008). Didaktične značilnosti učbeniških kompletov za pouk spoznavanja okolja po oceni učiteljev. *Sodobna pedagogika*, 59 (4), 70–84.
- Ivanuš Grmek, M. in Bizjak, I. (2002). Učbeniški kompleti v prvem razredu devetletne osnovne šole. *Pedagoška obzorja*, 17 (1), 102–108.
- Ivanuš Grmek, M. (2003). Učbeniški kompleti v prvem triletju devetletne osnovne šole. *Sodobna pedagogika*, 54 (5), 74–89.
- Kobal, E. (1989). *Raziskovanje je odkrivanje novega znanja*. Ljubljana: DZS.
- Kovač, M. (2005). *Učbeniki in družba znanja*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- PISA. (2003). Razlike v uporabi računalnikov med dečki in deklicami v Evropi. V *Spol in uporaba računalnikov*. Pridobljeno 5. 10. 2009, <http://hrast.pef.uni-lj.si/~joze/seminarji/seminrs/0506/SPOL%20IN%20UPORABA%20RACUNALNIKOV.pdf>.
- Pravilnik o potrjevanju učbenikov*. (2000). Pridobljeno 28. 12. 2008, s [http://www.see-educoop.net/education\\_in/pdf/prav\\_potr\\_ucben-slo-svn-t04.pdf](http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/prav_potr_ucben-slo-svn-t04.pdf).
- Pravilnik o potrjevanju učbenikov*. (2002). Pridobljeno 28. 12. 2008, s <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200281&stevilka=3969>.
- Pravilnik o potrjevanju učbenikov*. (2006). Pridobljeno 30. 3. 2009, s <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200657&stevilka=2380>.
- Umek, M. in Cimeša, D. (2008). Ali učbeniki za družbo spodbujajo sodoben pouk. V M. Udovič, M. Cotič in M. Cencič (ur.), *Sodobne strategije učenja in poučevanja* (str. 225–238). Koper: Pedagoška fakulteta.
- Zrim, L. (2003). *Z različnimi učbeniški kompleti skozi 3. razred devetletne osnovne šole*. Diplomsko delo, Maribor: Univerza v Mariboru, Pedagoška fakulteta.
- Židan, A. (2004). *Za kakovostnejša družboslovna znanja: didaktični in znanstveni prispevki*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Elektronski naslov: [viktorija\\_fartelj@siol.net](mailto:viktorija_fartelj@siol.net)  
[vlasta.hus@uni-mb.si](mailto:vlasta.hus@uni-mb.si)

*Založniški odbor je prispevek prejel 24. 4. 2009.*

Recenzentski postopek je bil zaključen 15. 10. 2009.