

Dr. Janez Bečaj

TIMSKO DELO V VZGOJI IN IZOBRAŽEVANJU

Alenka Polak, Modrijan, Ljubljana 2007, ponatis 2009

Ena glavnih značilnosti današnjega časa so gotovo vse hitrejša spremembe na vseh področjih. Očitna posledica tega je potreba po stalnem spreminjanju in prilagajanju vsega, kar počnemo. Kar je bilo še včeraj dobro in učinkovito, je treba danes že spremeniti, pri čemer vemo, da bodo spremembe potrebne že tudi jutri, tudi če smo danes najbolj uspešni. To velja tudi ali pa še posebej za področje vzgoje in izobraževanja. Pri najboljši volji ne vemo, na kakšen svet in kakšne zahteve naj pripravimo učence, ki začnajo svojo izobraževalno pot. In če je prihodnost tako nejasna, je verjetno najbolje, da jim pomagamo, da postanejo čim bolj samostojni, kritični, iznajdljivi in usposobljeni za delo v skupinah, saj lahko predvidevamo, da so ravno te lastnosti tiste, ki lahko pridejo prav v nejasnih in nepoznatih situacijah. Težava je seveda v tem, da so za to v našem šolskem sistemu potrebne mnoge spremembe, med katerimi je gotovo tudi timsko delo učiteljev. Delno zaradi tega, ker zagotavlja boljše neposredne učinke, delno pa tudi zato, ker se lahko z njegovo pomočjo lažje spremenijo stališča in prepričanja, ki šolo zadržujejo pri starem načinu dela. Timsko delo torej ni le cilj samo po sebi, pač pa tudi orodje za vnašanje drugih potrebnih sprememb. Zato je monografija Alenke Polak, ki jo imamo pred seboj, zelo pomembna pridobitev, saj o tovrstnem sodelovanju učiteljev še nismo imeli ustrezne literature.

Vsebina monografije Alenke Polak o timskem delu učiteljev je smiselno razdeljena na poglavja, v katerih je v prvem delu obdelana predstavitev področja, njegova povezanost s šolsko kulturo, čemur sledi opis psiholoških dejavnikov, razvojnih faz tima ter splošnih značilnosti učinkovitih in neučinkovitih timov. V zadnjih štirih poglavjih pa avtorica govori o razlogih za uvajanje timskega dela v šolo, nato opiše etape tega dela, prednosti, ki jih prinaša, in na koncu obdelava še probleme in konflikte, ki se pojavljajo v zvezi s timskim delom.

V prvem poglavju so predstavljeni timi na splošno in seveda posebej še timi v šolskem prostoru. Poglavje je kratko, vendar so navedene vse pomembne definicije in bistvo timskega dela, katerega vidi predvsem v soodvisnosti ter sinergijskih učinkih. Že v tem poglavju smo opozorjeni, da lahko timsko delo na šoli poteka v več etapah, in sicer kot timsko načrtovanje pouka, timsko poučevanje in timska evalvacija. Vsaka od teh etap je nato podrobneje obdelana.

Skladno z ugotovitvijo, da je ena temeljnih značilnosti timskega dela soodvisnost, avtorica v drugem poglavju nameni pozornost šolski kulturi in še posebej vprašanju sodelovanja. Za predstavitev šolske kulture je izbrala Hargreavesovo klasifikacijo, ki je naravnana predvsem na odnose v kolektivu, kar je v zvezi s timskim delom zelo ustrezno. Med naštetimi kulturami da prednost sodelovalni in jo tesno poveže s timskim delom. Povezava je obojestranska: tako kot timsko delo krepi sodelovalno kulturo, tako tudi ta spodbuja in pogojuje timsko delo. Avtorica pravilno opozori, da se sodelovalna kultura pomembno povezuje tudi s cilji sodobne šole, v kateri učitelj in učenec nista dve nasprotujoči si strani, niti ni ena aktivna in druga pasivna. Na mestu so zato tudi razmišljanje in napotki za razvijanje sodelovalne kulture.

V poglavju o psiholoških dejavnikih je obdelana motivacija za timsko delo, problematika zaupanja in samorazkrivanja, vedenja in medosebnih procesov v timu ter o procesih, katerih se po navadi ne zavedamo, so pa za učinkovito delo lahko zelo pomembni. To je torej poglavje z dokaj široko tematiko, v katerem lahko najdemo na kratko opisane klasične avtorje s področja motivacije in skupinske dinamike, kot so npr. Maslow, Bales ali Bion. Zadnjega v sodobni literaturi skoraj ne srečamo več, se pa zdi navajanje njegovega razumevanja skritega dogajanja v skupini zelo na mestu. Timi kot skupinsko delo nasploh so namreč največkrat neuspešni prav zaradi dejavnikov, na

katere zaradi njihove prikritosti nismo pozorni. Prav je, da so tisti, ki se lotevajo dela v timih, na to opozorjeni.

Bolj splošnemu uvodu sledi četrto poglavje z naslovom Osnovne razsežnosti timskega dela. Najprej avtorica predstavi delitve timov in priporoča predvsem k nalogam usmerjene time kot najbolj zaželene in smiselne. Dobro je utemeljena povezava tovrstnega timskega dela s sodelovalno šolsko kulturo. V tem delu četrtega poglavja se zdi zlasti dragoceno navajanje možnih timov v šoli s cilji oziroma nalogami, ki jih lahko imajo ter člani, ki naj jih sestavljajo. Za delo v šoli je to gotovo lahko zelo koristno. Avtorica obravnava seveda tudi take probleme, kot je stil vodenja tima, zlasti veliko pozornosti pa posveti vprašanju vlog v timu. V zvezi s tem opozori, da ima učiteljeva poklicna vloga tri ključne elemente in da mora učitelj v sodobni šoli obvladati poleg vlog socialnega delavca in predmetnega strokovnjaka tudi spretnosti timskega dela. Lahko se strinjamo z njo, da je zato poleg vsega drugega zelo koristno ali pa kar nujno tudi razumevanje temeljnih zakonitosti skupinske dinamike. Podrobneje so obdelani vloge v timu (v ospredju je Belbinova kategorizacija), pomen pravil, komunikacija, velikost tima in čas, ki je za to potreben. V zvezi s tem avtorica pravilno opozori, da se bomo morali v prihodnosti bolj prilagoditi zahtevam sistematičnega timskega načrtovanja pedagoškega dela in načrtovanja, česar pa doma ni mogoče narediti tako uspešno kot v šoli.

V petem poglavju so dokaj natančno obdelane spretnosti, ki so potrebne za učinkovito delo v timu. Njihova razčlenitev je že skoraj preveč natančna, saj jih človek v vsakdanji praksi že zaradi takih ali drugačnih osebnostnih značilnosti obvladuje bolj »v paketih« kot pa vsako posebej. Tudi seznam spretnosti, potrebnih za timsko delo, s katerim avtorica poglavje konča, je podoben mitom dobrega timskega delavca. Končno nam že težave pri timskem delu, ki so obdelane v zadnjem poglavju, pokažejo, da potrebne spretnosti niso tako lahko obvladljive. Je pa seveda dobro, da so navedene spretnosti vendarle predstavljene tako podrobno, ker nam odmiki od njih, katerim se sicer ni mogoče izogniti, vedno povzročijo težave. S tega vidika lahko pomanjkanje navedenih spretnosti razumemo tudi kot najpogostejši izvor težav za delo v timih, s katerimi se zaradi svoje nepopolnosti v večji ali manjši meri srečamo v vsakem timu. V tem smislu je natančna predstavitev spretnosti gotovo dobrodošla.

Šesto poglavje je namenjeno obravnavi oblikovanja timov in fazam njihovega razvoja. Tu najdemo vrsto avtorjev in modelov razvojnih faz, vendar je največ pozornosti namenjene Tuckmanovi klasifikaciji s podrobnim opisom posameznih faz. Za praktike je to dobrodošlo, ker opisi povedo, kaj vse je v timskem delu »normalno« in v katerem obdobju timskega dela se morajo pokazati določene značilnosti. Dobro razumevanje članov na začetku tako ni nujno znak, da bo tim uspešen, konflikti in nasprotovanja pa so na drugi strani lahko le znak normalnega razvoja. Morda bi v tem poglavju lahko bil nekoliko podrobneje predstavljen še model oblikovanja tima po Chiversovi, ker je od vseh navedenih modelov najbolj naravnana na učiteljsko delo.

V sedmem poglavju so opisane značilnosti učinkovitih in neučinkovitih timov. Avtorica odkrito pove, da empiričnih raziskav, s katerimi bi bilo mogoče metodološko dovolj zanesljivo dokazovati večjo učinkovitost timskega dela, pravzaprav nimamo. Razpolagamo predvsem s kvalitativnimi analizami in pa dejstvom, da timsko delo podpira vrsto dejavnosti učencev, za katere pa vendarle dovolj dobro vemo, da so bolj učinkovite od klasične pasivne vloge sprejemalca znanja. Prav tako pa tudi vemo, da sodelovalne kulture brez dobrega sodelovanja učiteljev preprosto ne more biti in je s tega vidika timsko delo več ali manj neizogibno. Opis značilnosti uspešnih in neuspešnih timov je zato dobrodošel, saj omogoča po eni strani prepoznavati močna in šibka področja obstoječega dela, po drugi strani pa tudi usmerjajo pozornost pri tistih, ki se tega dela še lotevajo, ker povedo, na kaj morajo biti pozorni, da bi stvari dobro delovale.

Osmo poglavje je namenjeno obravnavi razlogov, zaradi katerih je timsko delo v šoli koristno. Verjetno je najbolj prepričljiv razlog naveden že kar na začetku poglavja, kjer avtorica zapiše, da gre za vrednote sodobne demokratične »učee« se družbe. Gre torej za to, da se tovrstnemu načinu preprosto ni mogoče izogniti, če hočemo mlade generacije uspešno pripraviti na vstop v družbo. Pri tem pa avtorica pravilno opozori, da utegnejo pri tem nastati tudi težave, saj je mogoče, da je odločitev za timsko delo

utemeljena na predpostavkah in predstavah, ki so se oblikovale v preteklosti in lahko predstavljajo pomembno oviro. Predvsem gre tu za »zastarela pojmovanja učenja in pogojev za učenje, ki še ne temeljijo na načelu učne individualizacije in diferenciacije«. V poglavju so nato natančneje obdelani nekateri dejavniki, ki so še posebej tesno povezani z uvajanjem timskega dela in lahko pomembno vplivajo na njegovo učinkovitost. Tako je nujna večja specializacija in interdisciplinarnost pri poučevanju, večja mora biti tudi medsebojna osebna in strokovna podpora in potrebna je seveda tudi ustrezna zakonodaja – čeprav ta sama po sebi timskega dela še ne more zagotoviti, kot smo pravilno opozorjeni. Med dejavniki, ki lahko uvajanje timskega dela otežijo, pa je gotovo pomembna tudi v preteklosti oblikovana izolacija učiteljev pri poučevanju.

Za uvajanje timskega dela je zanimivo deveto poglavje, kjer so podrobno opisane etape timskega dela na šoli, in sicer timsko načrtovanje, timsko poučevanje in evalvacija tega dela. Zlasti zadnji je posvečenega veliko prostora in vključuje tudi supervizijo in samoevalvacijo. Ta naj bi po mnenju avtorice v prihodnosti nadomestila sedanjo formalizirano evalvacijo pedagoškega dela. Njena odločitev, da vprašanju evalvacije nameni poseben poudarek, se zdi popolnoma na mestu, saj ni sistema, ki bi lahko deloval učinkovito brez sistematičnega ukvarjanja s povratnimi informacijami. Obenem pa pozornost na učinek že sama po sebi zahteva tudi čim večjo jasnost pri postavljanju ciljev.

Prednosti timskega dela v šoli so nato predstavljene še v posebnem poglavju, v katerem je zanimivo prebrati tudi ugotovitve naših učiteljev, ki so bili vključeni v projekt »Drugače v drugačno šolo«, ki je bil pri nas prvi poskus sistematičnega uvajanja timskega dela učiteljev v prvem razredu osemletne osnovne šole. Med njihovimi ugotovitvami, ki se dobro ujemajo z navedbami v literaturi, lahko preberemo tudi, da timsko delo omogoča medsebojno dopolnjevanje glede znanje, sposobnosti in spretnosti, da se s tem pridobi več idej, da je mogoče z učenci izvajati več dejavnosti hkrati, da je več individualiziranega in diferenciranega dela z učenci, da so povratne informacije hitrejša, da se težave rešujejo bolj učinkovito in da se krepi samozavest članov tima.

Zadnje poglavje monografije *Timsko delo* Alenke Polak je namenjeno obravnavanju problemov in konfliktov pri timskem delu. Tu se avtorica usmeri predvsem v težave, ki izhajajo iz samega timskega dela, ne pa tudi v vzgojno-izobraževalne probleme, ki se navezujejo na vsebine in cilje poučevanja. Na kratko obdela pomen konfliktov, njihove izvore in reševanje, pri čemer ostane predvsem na splošni ravni obravnavanih pojavov. Morda bi bilo dobro, če bi lahko prebrali kaj več o pričakovanih težavah pri uvajanju timskega dela v našem šolskem prostoru, ki je gotovo specifičen. Kot avtorica navaja na drugih mestih, je lahko težava pri tem zlasti takrat, kadar šola nima v zadostni meri razvite sodelovalne kulture in na njej prevladujejo še »zastarela pojmovanja učenja in pogojev za učenje, ki še ne temeljijo na načelu učne individualizacije in diferenciacije«. Res pa je, da gre za zelo obširno problematiko, s katero ni mogoče opraviti v enem poglavju. Morda jo bomo lahko kmalu srečali v posebni monografiji iste avtorice. Tudi tako delo bi bilo zelo dobrodošlo in avtorica bi ga lahko, z izkušnjami ki jih ima, dobro opravila.

Gledano v celoti, je mogoče monografijo *Timsko delo* Alenke Polak oceniti kot zelo zanimivo in koristno. Obdelavo timskega dela učiteljev smo pogrešali in skoraj bi lahko rekli, da smo to monografijo dobili prav zadnji čas. Ob vseh spremembah, ki so v naši šoli potrebne, bi moralo biti timsko delo eden od prednostnih projektov. Šolska kultura bo morala postati bolj sodelovalna in brez razvijanja timskega dela se tega ne bo dalo narediti. Monografija, ki jo imamo pred seboj, je lahko dobra podlaga za razumevanje pomena tega dela in seveda tudi za njegovo uvajanje. Avtorica dobro utemeljuje njegovo potrebnost, značilnosti, pogoje za njegov razvoj in predvsem posreduje v svoji monografiji vse temeljno znanje s področja skupinske dinamike, ki je potrebno za razumevanje delovanja te oblike dela. Monografija je na nekaterih mestih (pri predstavitvah modelov različnih avtorjev) morda nekoliko preveč zgoščena, vendar vseeno napisana v jasnem in razumljivem jeziku. Upoštevana in uporabljena strokovna literatura je bogata in korektno povzeta. Skratka, pred seboj imamo monografijo, ki smo jo pogrešali in je bodo zlasti praktiki gotovo veseli.