

# Prednosti in izzivi interdisciplinarnega timskega dela v svetovalni službi<sup>1</sup>

## Advantages and Challenges of Interdisciplinary Teamwork in School Counselling Service

**Dr. Alenka Polak**

Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta  
alenka.polak@pef.uni-lj.si

3

### Izvleček

Sodobne vzgojno-izobraževalne institucije zaradi svojega kompleksnega poslanstva in medsebojnega interaktivnega sovplivanja vseh deležnikov ne morejo učinkovito delovati brez udejanjanja timskega pristopa. Ta omogoča kakovostnejšo strokovno obravnavo otrok/učencev/dijakov, zlasti na strokovno specifičnih področjih dela in reševanja problemov. Različni poklicni profili, ki delujejo v šolski svetovalni službi, lahko z medsebojnim interdisciplinarnim timskim delom dosegajo sinergične učinke v smeri dobrobiti različnih ciljnih skupin. Interdisciplinarno timsko delo empirično dokazano prispeva k strokovno bolj poglobljenemu preventivnemu delovanju in reševanju problemov, z njim se uveljavlja bolj celosten pristop strokovne obravnave, večja je časovna učinkovitost svetovalnega dela, hitreje je odzivanje na probleme, strategije strokovnega delovanja pa so bolj usklajene. Zmožnost za timsko delo je pomembna splošna in prenosljiva kompetenca vseh strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju, zato jo moramo v sistemu izobraževanja in usposabljanja svetovalnih delavcev nenehno sistematično razvijati. Svetovalne delavce je pomembno ozaveščati o pomembnosti timskega dela in psiholoških razsežnostih timskega dela ter spodbujati kritično refleksijo njihovih lastnih timskih izkušenj, jih usmerjati k sistematični timski evalvaciji pedagoškega in svetovalnega dela ter jih podpirati v njihovem profesionalnem razvoju na tem področju.

### Ključne besede:

interdisciplinarno  
timsko delo,  
prednosti timskega  
dela, svetovalni  
delavci, timska  
evalvacija, vzgoja in  
izobraževanje

<sup>1</sup> Prispevek je nastal na podlagi vsebine vabljenega plenarnega predavanja avtorice na 22. konferenci svetovalnih delavcev v šolah, vrtcih in domovih z naslovom **Prispevki strok za svetovalno delo v praksi – profesionalizacija svetovalnega dela** (Laško, 22. in 23. april 2024), naslov prispevka je enak naslovu vabljenega predavanja.

**Keywords:** interdisciplinary teamwork, advantages of teamwork, counsellors, team evaluation, teaching and education

4

## Abstract

Due to their complex mission and mutual interactive co-influencing of all stakeholders, modern educational institutions cannot perform efficiently without using a teamwork approach, which enables higher quality professional work with children/students/secondary school students, especially in professionally specific areas of work and problem resolution. Various professional profiles working in school counselling service can, through mutual interdisciplinary teamwork, achieve synergetic effects to enhance the wellbeing of different target groups. Interdisciplinary teamwork is empirically proven to contribute to professionally deeper preventive action and problem resolution, supports a more comprehensive approach to professional treatment, increases counselling work time efficiency, speeds up response to problems, and harmonizes professional work strategies. The capacity for teamwork is an important general and transferrable competence for all teaching and education professionals, therefore it must be continually and systematically developed in the system of education and qualification of school counsellors. It is important to inform school counsellors about the importance of teamwork and its psychological dimensions, to encourage critical thinking about their own teamwork experiences, to guide them towards a systematic team evaluation of pedagogical and counselling work and to support them in their professional development in this field.

## Uvod

Zmožnost timskega dela je pomembna splošna (generična) in prenosljiva kompetenca vseh strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju. Pri slovenskih strokovnih delavcih v vzgoji in izobraževanju smo jo ob prenovi pedagoških izobraževalnih programov prepoznavali kot premalo razvito kompetenco (Kalin, 2004; Razdevšek Pučko, 2004) in na podlagi mednarodnih primerjav poudarjali, da jo je treba v prihodnosti bolj sistematično razvijati (Polak, 1998; Polak, 1999b; Razdevšek Pučko, 2004) ter vključevati v učne načrte različnih študijskih predmetov v dodiplomskih in podiplomskih programih na vseh fakultetah, ki izobražujejo strokovne delavce za delo v vzgoji in izobraževanju (Polak, 2014; Polak 2023; Razdevšek Pučko in Rugelj, 2006). Veščine za učinkovito sodelovanje v timu strokovnjakov so uvrščene tudi med enajst ključnih kompetenc svetovalcev v izobraževanju odraslih, oblikovanih v okviru projekta Svetovanje odraslim v izobraževanju (GOAL) (Dobrovoljc in Vilič Klenovšek, 2018).

Pomembnost timskega pristopa že več desetletij poudarjajo številni domači in tuji strokovnjaki s področja vzgoje in izobraževanja, v zadnjih petindvajsetih letih pa je timski pristop kot ključni pristop dela izpostavljen tudi v različnih mednarodnih publikacijah s področja izobraževanja, npr. v Zeleni knjigi o izobraževanju v Evropi (2000), v knjigi *Šole za učence 21. stoletja* (Schleicher 2019), Unescovi svetovno odmevni publikaciji *Reimagining our Futures Together – A New Social Contract for Education* (2021) idr. Unescovi strokovnjaki, ki so snovali vizijo razvoja izobraževanja v prihodnosti (2021, str. 80), poudarjajo, da si je treba prizadevati, da bi strokovni delavci na področju vzgoje in izobraževanja postali t. i. »centri razvoja, ki z medsebojnim sodelovanjem in timskim delom pri učencih sistematično razvijajo novo znanje, katerega dolgoročni cilj je socialno preoblikovanje družbe v smeri večje pravičnosti in sodelovalne kulture«.

Svoj prispevek sem zasnovala po didaktičnem načelu *od splošnega k specifičnemu*, pri čemer bom najprej analizirala nekatere izbrane dokumente in publikacije s področja svetovalnega dela z vidika

poudarjanja timskega pristopa in timskega dela, nato bom opredelila posebnosti različnih vrst timov, v osrednjem delu mojega prispevka pa bom izpostavila razlike med delovnimi skupinami in timi oz. lastnosti učinkovitih/uspešnih timov. Slednje bom utemeljila še z značilnostmi etap timskega dela in posebnostmi v razvoju tima. Timsko delo je iz psihodinamskega vidika zelo kompleksno »početje«, zato se zavedam, da te kompleksnosti s tem prispevkom ne morem v celoti zaobjeti in pojasniti. Prav s tem namenom se v svojem prispevku sklicujem na svoje predhodno objavljene prispevke, v katerih so omenjeni procesi pojasnjeni natančneje.

## Timsko delo v različnih dokumentih in publikacijah o svetovalnem delu

Timski pristop pri delu svetovalnih delavcev je bil v slovenskem pedagoškem prostoru eksplicitno poudarjen že v *Programskih smernicah svetovalnega dela iz leta 2008 za program osnovnošolskega izobraževanja – Svetovalna služba v osnovni šoli* (Programske smernice, 2008a) in *Programskih smernicah svetovalnega dela iz leta 2008 za predšolsko vzgojo v vrtcu – Svetovalna služba v vrtcu šoli* (Programske smernice, 2008b). V obeh publikacijah je interdisciplinarno delo utemeljeno z zapisom (Programske smernice, 2008b, str. 7): »Delo svetovalne službe v vrtcu/šoli je zaradi kompleksne povezanosti pedagoških, psiholoških in socialnih vprašanj v zasnovi interdisciplinarne narave, zato je z vidika opredelitve svetovalne službe v vrtcu/šoli pomembno sodelovanje svetovalnih delavcev z različnim strokovnim profilom v timu.« Timsko delo je izpostavljeno tudi v tretjem načelu: »Načelo interdisciplinarnosti, strokovnega sodelovanja in povezovanja izpostavlja, da je delo svetovalne službe iz prej omenjenih razlogov najbolj učinkovito tedaj, kadar jo sestavlja tim različnih strokovnjakov« (Programske smernice, 2008b, str. 11). V omenjenem dokumentu pa interdisciplinarno povezovanje ni omejeno le na svetovalne delavce v svetovalni službi, temveč velja za vse strokovne delavce v vrtcu/šoli, pri čemer pa je posebej poudarjeno, da »svetovalna služba s svojo specifično strokovno držo spodbuja in pomaga vzdrževati kulturo interdisciplinarnega povezovanja in sodelovanja v vrtcu/šoli kot celoti« (Programske smernice, 2008b, str. 11).

V priročniku *Načrtovanje, spremljanje in evalvacija svetovalne službe* (Bezić idr., 2003) so jasno opredeljena izhodišča in standardi dela v svetovalni službi, pri čemer je poleg upoštevanja načela strokovne avtonomije omenjen tudi interdisciplinarni odnos z vodstvenimi, strokovnimi in zunanjimi sodelavci. Izraz timsko delo pa v navedenem priročniku še ni eksplicitno omenjen, čeprav ga implicitno prepoznavamo v točkah, v katerih avtorji izpostavljajo mesečno, tedensko ali dnevno načrtovanje nalog znotraj svetovalne službe, evalvacijo in samoevalvacijo, ki temeljita na ugotavljanju mnenj in stališč o delu svetovalne službe ter ocen tega dela. V slednjem prepoznavamo timsko supervizijo kot pomemben način timske evalvacije in dejavnik profesionalnega razvoja tima (Kobolt in Žorga, 1999; Kobolt in Žizak, 2010). V načelih za oblikovanje letnega načrta (Bezić idr., 2003) pa je izpostavljeno tudi pričakovanje, da so načrti posameznih svetovalnih delavcev znotraj tima notranje skladni, komplementarni in specifični po metodah in vsebini glede na profil, kar nakazuje na potrebo po usklajevanju in delitvi dela v svetovalnem timu.

Timski pristop je bil kot nujni pristop za doseganje bolj celostnega svetovalnega dela strokovno priporočan zlasti na področju dela z otroki s posebnimi potrebami. Z namenom sistematičnega uvažanja inkluzivne prakse so se v okviru projekta *Inkluzivni timi v vzgoji in izobraževanju otrok s posebnimi potrebami* (2006–2008, vodja dr. Marija Kavkler) po enotah Zavoda Republike Slovenije za

6

Timsko in interdisciplinarno delo je treba okrepiti tako znotraj vzgojno-izobraževalnih ustanov kot tudi interdisciplinarno sodelovanje z zunanjimi institucijami in strokovnjaki ter si prizadevati za čim večjo stalnost interdisciplinarnih timov.

šolstvo oblikovali regijski inkluzivni timi, ki so praviloma vključevali učitelja, psihologa, socialnega pedagoga in specialnega in rehabilitacijskega pedagoga, nekateri od teh timov pa tudi socialnega delavca in pedagoga. Vloga inkluzivnih timov je bila zastavljena širše od individualne obravnave otroka s posebnimi potrebami, njegovi člani so imeli podporno in izobraževalno vlogo, predvsem pa so aktivno sodelovali s šolskim timom, razvijali spretnosti timskega dela, usposabljali šolske time za učinkovitejše delo z učenci s posebnimi potrebami ter širili inkluzivno kulturo na šolah in v lokalni skupnosti (Adlešič, 2010).

Kljub velikemu poudarjanju potrebe po več timskega dela na področju svetovalnega dela pa je pomembnost timskega pristopa dela pogosto strokovno spregledana – v obsežni raziskavi, ki sta jo opravila Vogrinc in Krek (2012), ni ključna beseda *timsko delo* niti enkrat omenjena, v predstavljanju rezultatov empirične študije na vzorcu 248 svetovalnih delavcev iz vrtcev, osnovnih in srednjih šol pa je terminologija omejena le na izraz sodelovanje. Anketirani svetovalni delavci v svojih predlogih, kako bi si želeli izboljšati svoje delo v svetovalni službi, niso neposredno izražali potrebe po kakovostnejšem timskem delu, čeprav so nekateri izrazili željo »po več organiziranih skupnih srečanjih, na katerih bi si lahko izmenjali izkušnje« (Vogrinc in Krek 2012, str. 105).

Timsko delo svetovalnih delavcev v vrtcu je bilo zelo eksplicitno izpostavljeno tudi v publikaciji *Načrtovanje, spremljanje in evalvacija svetovalnega dela v vrtcu: analiza stanja s priporočili* (Malešević, 2018 str. 33): »Če je v vrtcu tim svetovalnih delavcev, priporočamo, da naloge razdelijo znotraj tima (upoštevajoč izobrazbeni profil)« ter »da tim redno skupno načrtuje, spremlja in evalvira delo svetovalnih delavcev«.

Med zaključki 19. konference *Prispevki strok za svetovalno delo v praksi* (Filozofska fakulteta, 23. in 24. 8. 2018) je bil timski pristop izpostavljen kot priporočljivi pristop za izvajanje dejavnosti pomoči kot tudi za izvajanje razvojno-preventivnega dela v praksi – v sklepih je bilo nakazano, da je treba oboje sistematično timsko načrtovati, timsko izvajati in timsko vrednotiti. Med sklepi s tega področja so tudi usmeritve, da je treba timsko in interdisciplinarno delo okrepiti tako znotraj vzgojno-izobraževalnih ustanov kot tudi interdisciplinarno sodelovanje z zunanjimi institucijami in strokovnjaki ter si prizadevati za čim večjo stalnost interdisciplinarnih timov (Bezić, 2018, str. 34). Gregorčič Mrvar idr. (2020) v monografiji *Šolska svetovalna služba: stanje in perspektive* povzemajo prej navedena spoznanja in ugotovitve svetovalnih delavcev, da brez timskega dela in medinstitucionalnega povezovanja ne bi mogli izvesti določenih dejavnosti, pri čemer pa ti pričakujejo zaupanje ravnateljev in njihovo naklonjenost timskemu delu. Pomembnost vloge ravnateljev pri spodbujanju timskega dela na šoli je potrdila tudi raziskava pričakovanj strokovnih delavcev, ki jih imajo na področju timskega dela v praksi (Polak, 2011). V omenjeni raziskavi na vzorcu 84 strokovnih delavcev iz dvanajstih različnih osnovnih šol je več kot polovica strokovnih delavcev v praksi v zvezi s timskim delom od ravnateljev najpogosteje pričakovala osebno podporo, tretjina sodelujočih materialno podporo oz. ustrezne delovne pogoje za timsko delo, potrebo po finančni podpori pa je posebej izpostavila šestina anketiranih. Na področju strokovne podpore, ki jo pričakujejo od vodstva, je bilo najpogosteje prisotno pričakovanje, da tudi vodstvo pozna in obvlada osnovne zakonitosti timskega dela in da pri tem daje neposredno strokovno pomoč. Ta naj bi se izkazovala predvsem v organizacijski podpori, prilagajanju urnika in delovnega časa ter aktivnem sodelovanju vodstva pri timskem delu. Pomen tesnega sodelovanja vodstva s svetovalno službo izpostavlja tudi Resman (2005; 2018) in poudarja (2005, str. 89): »Organizacija timov in razvijanje sodelovalne kulture je povezana z neformalnim prenašanjem odgovornosti za odločanje na time in člane timov, da bo vodenje prehajalo od ,solistič-

nega sprejemanja odločitev k vključevanju učiteljev in drugih pri odločanju, to je od vodenja prek ljudi k vodenju z ljudmi. [...] Uveljavljati bi se torej morala filozofija, da ravnatelj ne vodi šole prek timov, pač pa skupaj z njimi. [...] Predpostavlja (zahteva) se, da bo ravnatelj v pogojih timskega dela in timske kulture neprisiljeno delil moč in avtoriteto z drugimi delavci šole ter tako združeval (povezoval) sposobnosti ljudi in večal uglašenost dela vse šole.« Resman (2018, str. 35) dalje izpostavlja, da je odgovornost za slednje predvsem na ravnatelju: »Od ravnateljeve naravnosti pri vodenju šole bo odvisno, kakšno odgovornost bo zaupal svetovalnemu delavcu, ki je zaposlen na šoli.« Resman (2018, str. 35) poudarja, da je ključno, da so ravnatelji zmožni verjeti, da timsko delo prispeva k boljšim rešitvam, kot jih najdejo oni sami, saj je temeljni pogoj za uvajanje t. i. participativnega oz. sodelovalnega vodenja.

Timski pristop dela je predviden tudi za delovanje strokovnih skupin za pripravo individualiziranih programov za otroke s posebnimi potrebami. Avtorji priročnika *Individualizirani program* (Košnik idr., 2024) v posebnem podpoglavju utemeljujejo timsko delovanje omenjenih strokovnih skupin in korektno povzemajo strokovna spoznanja (tudi iz mojih predhodnih prispevkov), hkratna uporaba dveh pomensko nasprotujočih se pojmov (timsko delovanje in strokovna skupina) pa žal s terminološkega vidika prispeva k pojmovni nejasnosti. Osebnostno menim, da je bila ob izdaji publikacije zamujena priložnost za spremembo poimenovanja omenjenih skupin iz strokovnih skupin v time, kar bi bilo strokovno bolj korektno. V teoriji timskega dela namreč velja, da je vsak tim socialna skupina, vsaka skupina pa še ni tim, saj člani skupine delujejo timsko šele takrat, ko so zavezani skupnim ciljem in obstajata med njimi pozitivna soodvisnost ter bogata timska psihodinamika (prim. Polak 1999a). Mogoče pa je uporaba izraza skupine v primeru načina njihovega delovanja v praksi celo primerna, saj ni nujno, da vse tovrstne skupine resnično delujejo po načelih timskega dela. V nadaljevanju prispevka se bom z namenom, da povečam terminološko in pojmovno jasnost na tem področju, posvetila tudi razlikam med delovnimi skupinami in timi.

Timsko delo je izpostavljeno tudi kot eno od načel *Kurikuluma za razširjeni program osnovne šole z navodili za uvajanje* (2024): V načelu povezovanja, sodelovanja in timskega dela (Kurikulum ..., 2024) je poudarjeno, da se določene dejavnosti v okviru razširjenega programa lahko izvajajo interdisciplinarno, pri čemer so smiselni timsko načrtovanje, timsko izvajanje in timska evalvacija izvedenih aktivnosti tudi v sodelovanju z učenci.

Zelo pomembno pa se mi zdi izpostaviti tudi nove *Programske smernice svetovalnega dela v programih s področja vzgoje in izobraževanja* (2024), ki timski pristop tudi eksplicitno izpostavljajo kot zaželen pristop dela v svetovalni službi, kar je zapisano v načelu sodelovanja, interdisciplinarnosti in timskega dela (Programske smernice, 2024, str. 7). V navajanju osnovnih korakov svetovalnega dela (Programske smernice, 2024, str. 11), kot so analiza in ocena stanja, opredelitev skupnih ciljev in aktivnosti, spremljanje procesa in uresničevanja nalog, evalvacija dela in doseženih ciljev, timski pristop sicer ni eksplicitno omenjen, vsekakor pa na podlagi izkušenj predpostavljamo, da interdisciplinarni tim svetovalnih delavcev hitreje in z upoštevanjem več strokovnih zornih kotov lažje in bolj celostno zagotovi preventivno delovanje ali svetovalno pomoč. Zmožnost timskega dela je omenjena tudi kot splošna in prenosljiva strokovna kompetenca znotraj petih sklopov skupnih kompetenc svetovalnih delavcev (Programske smernice, 2024, str. 12): raziskovalno-razvojnih, odnosno-komunikacijskih, koordinacijsko-organizacijskih, osebnostnih kompetenc ter reflektivne kompetence. Prekrivanje skupnih kompetenc različnih poklicnih profilov svetovalnih delavcev bom natančneje pojasnila v nadaljevanju.

Zmožnost timskega dela je omenjena tudi kot splošna in prenosljiva strokovna kompetenca znotraj petih sklopov skupnih kompetenc svetovalnih delavcev.



## Opredelitev in vrste timov v pedagoški praksi

Na različnih področjih dela v praksi se srečujemo z različnimi vrstami timov; vsi delujejo po nekaterih splošnih načelih, hkrati pa imajo določene posebnosti. Z vidika strukture in poteka dela ločimo delovne time, k nalogam ali problemom usmerjene time in vodstvene time (prim. Polak, 2007). Delovni timi, bolj strokovno korektno jih imenujemo delovne skupine, so vezani na iste delovne enote, v katerih navidezno delajo »skupaj«, čeprav jih le redko družijo skupni cilji ali ista vizija dela. Člani takega tima imajo jasno razdeljene naloge, delajo med seboj neodvisno in individualno, čeprav s svojim delom pomembno prispevajo h končnemu rezultatu. Rezultat je običajno »seštevek« individualnih doprinosov posameznikov h končnemu rezultatu. V vzgoji in izobraževanju takšne delovne skupine oblikujejo npr. učitelji razrednega pouka in učitelji podaljšanega bivanja, ki se usmerjajo na iste učence, v bistvu pa delujejo nepovezано in samostojno. Mednje bi lahko uvrstili učitelje člane predmetnih in razrednih aktivov, ki (individualno) poučujejo iste učence, sodelovanje med njimi pa ne vključuje timskega poučevanja. Člani delovnih skupin lahko na skupnih srečanjih dobro sodelujejo, vendar ne izvajajo vseh etap timskega dela, zlasti pa vzgojno-izobraževalnih dejavnosti ne izvajajo timsko. K nalogam ali problemom usmerjeni timi za razliko od delovnih skupin delujejo po načelih timskega pristopa, kar pomeni, da člane tima povezujejo skupni cilj/-i in medsebojna pozitivna soodvisnost. Ti timi so na področju vzgoje in izobraževanja, zlasti pa na področju svetovalnega dela, najbolj zaželeni in potrebni. Lahko so razmeroma kratkotrajni (npr. tim za pripravo in izvedbo neke prireditve ali šole v naravi), lahko pa delujejo celo šolsko leto ali več let (npr. tim vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljice v vrtcu, tim učiteljice in vzgojiteljice v prvem razredu, razvojni tim ipd.). Vodstveni tim sestavljajo strokovnjaki na vodstvenih položajih (ravnatelji, pomočniki ravnateljev, pedagoške vodje), pa tudi svetovalni delavci, tehnični, računovodski in administrativni delavci. Vodstvene time srečamo v slovenski pedagoški praksi dokaj pogosto, vendar pa njihovo oblikovanje ni sistemsko predpisano, temveč je odvisno izključno od osebne pripravljenosti vodstva za tovrstno timsko delo (Jelen in Polak, 2014). Vodstveni timi so v praksi prepoznani po tem, da jih oblikujejo in sestavljajo predstavniki na vodstvenih položajih, uvrstitev med delovne skupine in k nalogam usmerjene time pa je mogoča le na podlagi poglobljene analize dela in odnosov v timu ter prisotnosti pozitivne soodvisnosti, kar v bistvu velja za vse vrste timov.

Strokovni delavci  
težko sprejemajo  
članstvo v  
avtoritativno  
vodenih timih, saj  
samovodeni timi  
dajejo večji občutek  
avtonomnosti in  
enakovrednosti.

Na podlagi analize načina vodenja (Aranda idr., 1998) time delimo na avtoritativno vodene time (angl. authority-directed teams), za katere je značilna izpostavljena vloga vodje, ki ga lahko na podlagi določenih strokovnih ali osebnostnih kompetenc določi bodisi vodstvo ali pa je izbran v dogovoru s preostalimi člani tima. Omenjeni član ima v timu izpostavljeno vlogo in prevzema večji del odgovornosti za potek dela ter uresničevanje ciljev. Če preostali člani tima takega vodjo pozitivno sprejemajo, je običajno timsko delo jasneje strukturirano, delo in odločanje potekata hitreje, odgovornost za posamezne naloge pa je jasno opredeljena in razporejena med vse člane tima. V praksi so to lahko (ni pa nujno!) npr. vodje razvojnih timov, projektnih timov, razrednih ali predmetnih aktivov, tima v oddelku vrtca, prvega razreda, koordinatorji v svetovalni službi idr. Time, v katerih so vsi člani na enakovrednem položaju, članstvo pa je spontano in prostovoljno, imenujemo samovodeni timi (angl. self-directed teams) in ti so v praksi najbolj zaželeni. V takih timih odločitve sprejemajo z dogovarjanjem ali glasovanjem, tim nima uradnega vodje, temveč neformalnega, npr. v vlogi neformalnega koordinatorja. V takih timih je večja verjetnost, da se vzpostavijo sproščeno in ustvarjalno vzdušje ter dobri, zaupljivi in pristni odnosi med člani tima, zaradi občutkov enakovrednosti pa je manjši tudi socialni pritisk na posameznega člana. Koordinirani ali mešani timi (angl.

coordinated or mixed teams) so kombinacija obeh opisanih vrst. Člane takega tima običajno določi/ imenuje vodstvo institucije po posvetovanju z njimi ter z upoštevanjem njihovih strokovnih interesov, kompetenc in osebnih preferenc. Običajno so člani takih timov prav zaradi načina imenovanja zelo zavezani zastavljenim ciljem in nalogam, so pedagoški entuziasti in težijo k nenehnemu izboljševanju svojega timskega dela. V takem timu se odločitve sprejemajo z dogovarjanjem, usklajevanjem individualnih interesov in mnenj, zelo poudarjeno je sistematično načrtovanje, prispevki vseh članov so enakovredno prepoznani, prisotna sta pozitivno sprejemanje idej in medsebojna podpora. Pri svojem večdesetletnem raziskovanju timskega dela v slovenski pedagoški praksi ugotavljam, da strokovni delavci težko sprejemajo članstvo v avtoritativno vodenih timih, saj samovodeni timi dajejo večji občutek avtonomnosti in enakovrednosti. Pogosto naletim na izpovedi, da v primerih, ko izbranega člana tima vodstvo imenuje za vlogo vodje, ti pogosto poročajo, da so občutili preveliko osebno odgovornost za doseganje ciljev ter premajhno aktivnost preostalih članov tima.

Z vidika strokovnega področja oz. stroke, ki posameznega člana tima poklicno opredeljuje, ločimo enodisciplinarne (tudi monodisciplinarne), interdisciplinarne, multidisciplinarne ter transdisciplinarne time (prim. Polak, 2007). Člani v **enodisciplinarnih oz. monodisciplinarnih timih** so iz iste stroke ali istega poklicnega profila, kar se običajno odraža v manjših razlikah v njihovih osebnih pojmovanjih, mnenjih, stališčih in delovnih strategijah. Šibke točke enodisciplinarnih timov so zlasti v premajhni pestrosti kompetenc članov, saj ti ne zmorejo »pokrivati« različnih področij dela oz. ne znajo opravljati zelo specializiranih nalog. Pomembna pomanjkljivost je lahko tudi preveč »uniformni pogled« na probleme, kar oži nabor strategij za njihovo reševanje.

**Multidisciplinarni timi** z namenom opravljanja zahtevnejših in zapletenejših delovnih nalog združujejo ljudi različnih poklicnih profilov, pri čemer ima vsak član zelo jasno opredeljeno nalogo, vendar med člani ni zelo tesnega sodelovanja. V praksi multidisciplinarni timi najpogosteje delujejo kot delovne skupine, saj je zaradi specializiranosti pozitivna soodvisnost vezana le na končni rezultat, ni pa vezana na odnose in medsebojno pomoč. Primere takega dela prepoznamo v industriji, npr. ko delavci za tekočim trakom opravljajo zelo specializirane naloge v smeri končnega izdelka, med seboj pa niso povezani in soodvisni, odgovorni pa so le za svojo nalogo. Multidisciplinarno timsko delo lahko prepoznamo tudi v sodelovanju inkluzivnih timov (opredeljeni kot multidisciplinarni timi) in šolskih timov za delo z otroki s posebnimi potrebami, ki so vključevali tudi otroke s posebnimi potrebami in njihove starše v okviru projekta Inkluzivni timi, v letih 2006–2008 (Adlešič, 2010). Ob sodobnih problemih z medvrstniškim nasiljem se povečujejo potrebe po multidisciplinarnih timih na šolah, saj je na tem področju treba v preventivno delovanje vključevati tudi nepedagoško osebje, npr. varnostnike, policiste, administrativno osebje idr. (Rader Kelly, 2018). Različne kompetence in specializirana strokovnost posameznih članov v multidisciplinarnih timih so v primeru kompleksnih ciljev/nalog velika prednost, zaradi večjega števila članov v takih timih pa je običajno manjša njihova medsebojna povezanost.

**Interdisciplinarni timi** prej omenjeno šibkost multidisciplinarnih timov odpravljajo; omogočajo povezovanje več strok, člani teh timov pa se med seboj povezujejo tako na ravni opravljanja nalog kot tudi na odnosni ravni. V interdisciplinarnih timih komunikacija presega terminološke posebnosti posamezne stroke, člani so zmožni metakomunikacije, v timu se vzpostavijo tesni in pristni medsebojni odnosi, kar spodbuja njihovo ustvarjalnost in iniciativnost ter osebnostni in profesionalni razvoj. V učinkovitih interdisciplinarnih timih so člani tima deležni medsebojne podpore in pomoči, hkrati pa nimajo občutka, da so zaradi »članstva« v takem timu manj strokovno avtonomni.

Na področju svetovalnega dela je vsekakor bolje, če ima vzgojno-izobraževalni zavod možnost namesto le enega svetovalnega delavca v svetovalni službi zaposliti več svetovalnih delavcev, ki se lahko povežejo v tim.

**Transdisciplinarni timi** so z vidika načina delovanja in odnosov znotraj tima še večji presežek in v praksi zelo redki. Člani transdisciplinarnih timov naj bi bili med seboj zelo različni, ne le z vidika poklicne profiliranosti (različne stroke), temveč tudi z vidikov starosti, izkušenosti, osebnih nazorov idr., odlikujejo pa jih zmožnost spoštovanja in ohranjanja specifičnih razlik med njimi ter zelo dobri in pozitivni medsebojni odnosi, ki temeljijo na razumevanju in medsebojni povezanosti. Vsak član takega tima naj bi zmožel probleme reševati celostno, ne le z vidika svoje stroke. Omenjeno vrsto timov so strokovnjaki prepoznavali npr. v vesoljskih posadkah, inovatorskih timih, raziskovalnih timih idr. Interdisciplinarni in multidisciplinarni timi so pogosti zlasti na področjih različnih svetovalnih dejavnosti in dela z učenci s posebnimi potrebami.

Prednosti timskega dela pred individualnim so številne. V svojih predhodnih prispevkih sem oblikovala določene sistematične analize prednosti, ki jih ima timsko delo v vzgoji in izobraževanju, in jih pri tem kljub medsebojni prepletenosti ločevala na prednosti za učence, prednosti za strokovne delavce ter prednosti za institucijo (prim. Polak, 1998; Polak, 2007). Zagovarjam stališče, da je najbolje, da prednosti timskega dela prepozna vsak član tima na podlagi svojih osebnih izkušenj, saj je doživljanje timske dinamike vedno zelo subjektivno. Na področju svetovalnega dela je vsekakor bolje, če ima vzgojno-izobraževalni zavod možnost namesto le enega svetovalnega delavca v svetovalni službi zaposliti več svetovalnih delavcev, ki se lahko povežejo v tim. V primeru, da je ta enodisciplinarni, se bodo člani zaradi enakih specifičnih kompetenc s področja ene same stroke pri delu hitreje usklajevali in se lažje specializirali za izbrano področje dela, manj pa bo možnosti za interdisciplinarno obravnavo problemov in učencev. S tega vidika imajo interdisciplinarni timi v svetovalni službi veliko prednost pred enodisciplinarnimi – z večjim naborom specifičnih kompetenc je omogočeno večje medsebojno prepletanje članov interdisciplinarnega tima v znanju, različnih spretnostih (npr. komunikacijskih, odnosnih, svetovalnih, pedagoških idr.) ter strategijah dela, odlikujeta pa jih tudi bogatejši socialna interakcija in komunikacija. Prednosti interdisciplinarnega timskega dela v svetovalni službi so lahko v porazdelitvi vlog, nalog in obveznosti, kar pomeni tudi delitev odgovornosti. Članom interdisciplinarnega tima je omogočena večja vsebinska, didaktična in interesna specializacija, saj tako lahko integrirajo učinke različnih svetovalnih pristopov različnih strok. Interdisciplinarno timsko delo empirično dokazano prispeva k strokovno bolj poglobljenemu preventivnemu delovanju in reševanju problemov, z njim se uveljavlja bolj celosten pristop strokovne obravnave, večja je časovna učinkovitost svetovalnega dela, hitreje je odzivanje na probleme, strategije strokovnega delovanja pa so bolj usklajene. Za bolj objektiven vpogled v prednosti interdisciplinarnega timskega dela v svetovalni službi bi bilo potrebno navesti ugotovitve različnih empiričnih raziskav, kar pa presega namene tega prispevka.

V pričujočem prispevku se nimam namena poglobljati v različne ovire, probleme in konflikte pri timskem delu. V nadaljevanju bom predstavila različne izzive, ki jih timsko delo zaradi svoje didaktične, psihološke in pedagoške kompleksnosti postavlja pred svetovalne delavce in druge strokovne delavce v vzgoji in izobraževanju.

## Od sodelovanja do timskega dela, od delovnih skupin do učinkovitih timov

V slovenskih prispevkih s področja svetovalnega dela je pomen sodelovanja zelo eksplicitno izpostavljen (Gregorčič Mrvar idr., 2020; Gregorčič Mrvar in Kalin, 2023; Kalin, 2004; Kalin, 2019), zlasti



pomen partnerskega sodelovanja med akterji znotraj vzgojno-izobraževalne ustanove, npr. z učitelji oz. razredniki, pa tudi z akterji zunaj vzgojno-izobraževalne ustanove, npr. s starši učencev ter predstavniki različnih zunanjih institucij. Resman (2005) posebej izpostavlja pomembnost participacije kot načina sodelovanja med ljudmi na šoli (npr. vodstva in učiteljev, učiteljev in staršev, učiteljev in učencev), pri čemer jo opredeli kot temeljno značilnost in temeljni pogoj razvijanja timskega dela in timske kulture na šoli. Pojem timsko delo v svojem prispevku razširi iz običajnega pomena, vezanega na timsko delo strokovnjakov, tudi na učence, čeprav je na področju pedagoške psihologije za timsko delo učencev uveljavljen izraz skupinsko delo (angl. group work), ki lahko poteka po načelih sodelovalnega učenja (angl. co-operative learning). Resman (2005) uveljavljeni pojem sodelovalna kultura nadomesti z izrazom timska kultura, ki pa ga v strokovni psihološki literaturi običajno ne srečamo.

Z vidika psihodinamike skupin in timov se je treba zavedati, da vsako sodelovanje še ni timsko delo in da vsaka skupina sama po sebi še nima značilnosti tima. Sodelovanje se od timskega dela razlikuje v tem, da je slednje bolj strukturirano in temelji na sosledju ter prepletenosti etap timskega dela ter vključuje pestre intrapersonalne in interpersonalne procese (prim. Polak, 1999a), ki so med seboj v interaktivnem odnosu in vplivajo na učinkovitost oz. uspešnost timskega dela. Sodelovanje je manj strukturirana aktivnost, lahko je le enosmerno oz. ni vzajemno, kar se pogosto kaže v primerih, ko sodelovanje učitelja s starši nima značilnosti partnerskega sodelovanja in pristne interakcije. Timsko delo mora vedno vključevati sodelovanje, vsako sodelovanje pa še ni timsko delo, saj se morajo sodelujoči posamezniki v tim šele postopoma razviti. Razlika med sodelovanjem in timskim delom je torej v stopnji strukturiranosti dela – sodelovanje je lahko že neusmerjena, spontana in priložnostna medosebna interakcija, ki v ozadju nima jasno oblikovanih ciljev in opredeljenih korakov dela, timsko delo pa je jasno strukturirana dejavnost, ki temelji na sosledju in prepletanju treh osnovnih etap timskega dela – timskega načrtovanja, timskega izvajanja (pri pouku se to kaže kot timsko poučevanje) in timske evalvacije. V nadaljevanju navajam razlike med delovnimi skupinami in timi, ki odražajo tudi razlike med neučinkovitimi in učinkovitimi timi. Skupino, ki se zaradi premajhne medsebojne povezanosti (kohezivnosti) in odsotnosti pozitivne soodvisnosti ne razvije v tim, v praksi običajno ovrednotimo in označimo za neučinkovit tim.

Z vidika psihodinamike skupin in timov se je treba zavedati, da vsako sodelovanje še ni timsko delo in da vsaka skupina sama po sebi še nima značilnosti tima.

V nadaljevanju navajam nekaj najbolj izrazitih razlik med skupinami in timi, ki so rezultat poglobljene analize strokovnih in empiričnih spoznanj številnih avtorjev (Polak, 2007, str. 82–83).

- V ozadju oblikovanja delovnih skupin so običajno administrativni razlogi, npr. člane tima imenuje vodstvo institucije ali pa je sestava skupine rezultat naključnega nabora članov ali posledica določenega razpisa (npr. za delovno mesto svetovalnega delavca v svetovalni službi). Iz takih skupin se timi razvijejo le v primeru, da se člani zavedajo, da so s svojim medsebojnim sodelovanjem uspešnejši. Zaposleni svetovalni delavci v svetovalni službi torej »avtomatsko« še niso svetovalni tim, o je odvisno od njihovega zavedanja in timskega delovanja.
- Člani delovne skupine večinoma delajo individualno in le včasih povezano, člani tima pa se kljub svoji različni specializiranosti (različne stroke in poklicni profili) jasno zavedajo pozitivne soodvisnosti, utemeljene na skupnih ciljih in usklajenem interdisciplinarnem tiskem delu.
- Člani delovne skupine so pri delu usmerjeni le nase in na izpolnjevanje svojih individualnih nalog, člani tima pa se s skupnimi cilji in nalogami osebno identificirajo, si jih dogovorno delijo, pri opravljanju nalog se podpirajo in si pomagajo.

- Člani delovne skupine niso neposredno vključeni v načrtovanje nalog in določanje ciljev, te jim narekuje vodstvo oz. njihovi nadrejeni, člani timov pa aktivno sooblikujejo cilje in naloge, pri čemer so ustvarjalni in iniciativni.
- Člani delovnih skupin pričakujejo in dobijo natančna navodila, kaj naj delajo in kako, njihovi predlogi pa niso zaželeni in sprejeti. Od članov delovne skupine se torej ne pričakuje ustvarjalnih idej in inovativnosti, temveč le izvrševanje nalog. Člani tima pa prispevajo izvirne ideje, predloge, pobude in svoje znanje ter se na podlagi te izmenjave tudi medsebojno učijo. V zavezanosti skupnim ciljem združujejo svoje prizadevanje, znanje in kompetence.
- V delovnih skupinah odkrito izražanje lastnega mnenja in nestrinjanja ni zaželeno, saj bi se tako izkazovala neenotnost skupine. V timih pa se člani medsebojno spodbujajo, odkrito in kritično izražajo svoje mnenje, predloge, občutke, odprta vprašanja, dileme in nestrinjanje.
- V delovnih skupinah je pogosto pomanjkanje zaupanja v druge člane skupine, v timih pa je zaupanje v sodelavce močno izraženo in stabilno.
- Člani delovnih skupin pogosto igrajo le namišljene vloge, člani timov pa prevzemajo formalne in neformalne vloge na podlagi pri sebi prepoznanih osebnostnih lastnosti, zlasti močnih področij, strokovnih kompetenc in osebnih preferenc, pri čemer so lahko pristni in fleksibilni.
- V delovnih skupinah pogosto ni odprte in sproščene komunikacije, ampak gre le za osnovno izmenjavo z delom povezanih informacij, v timu pa prepoznamo odprto in sproščeno komunikacijo, tako formalno kot neformalno, dobrodošlo je izražanje tudi vprašanj in pomislekov.
- Pri članih delovnih skupin ni prisotna težnja po medsebojnem razumevanju, k čemur pa si člani tima jasno prizadevajo.
- V delovnih skupinah so člani relativno medsebojno neodvisni in ne poznajo vlog drugih članov, v timih pa poznavanje teh vlog pogloblja zaupanje v njihov prispevek.
- V delovnih skupinah so pogosto spretnosti in sposobnosti posameznih članov neprepoznane, neizkoriščene ali celo ovirane, v timih pa na tem temeljita celotno timsko delo in sinergija tima.
- Člane delovne skupine soočanje s konflikti ogroža, v reševanju se poslužujejo predvsem strategije izogibanja in napada, konfliktnih situacij ne rešujejo sproti, ampak jih odlagajo ali celo zanikajo. Članom timov pa soočanje z drugačnim mnenjem ni ogrožajoče, problemi in konflikti pa jim pomenijo naraven pojav, izziv in priložnost za učenje.
- V delovnih skupinah je odločanje običajno v domeni vodstva ali pa pri tem ne sodelujejo vsi člani, člani timov pa pri odločanju sodelujejo aktivno in enakovredno, v procesu oblikovanja odločitve se medsebojno posvetujejo in končno odločitev sprejmejo s soglasjem (konsenzom) ali pa oblikujejo kompromis.
- V primeru, da ima delovna skupina vodjo, je pomembna skladnost mnenj članov skupine z mnenjem vodje, v timih pa so bolj od skladnosti z mnenjem vodje pomembni doseganje timskih ciljev in dobri odnosi v timu.

Neučinkoviti timi, pogosto poimenovani tudi neuspešni timi, so tisti, katerih delo spremljajo tolikšni problemi, ki hromijo tim oz. v njem sprožajo destruktivne procese.

V strokovni literaturi najdemo še številne druge dejavnike, ki prispevajo k učinkovitemu timskemu delu; lahko se nanašajo npr. na področje timskih ciljev, zaupanja, komunikacije v timu, motiviranosti za timsko delo, občutkov čustvene varnosti in pripadnosti timu, ustvarjalnosti, poznavanja strokovnih načel delovanja tima, zmožnosti čustvene samoregulacije, kolektivnega prepričanja o uspešnosti tima, kakovosti timskega načrtovanja, medsebojnega spoštovanja, kakovosti povratnih informacij, pa tudi števila ur, ki jih tim nameni timskemu delu. Neučinkoviti timi, pogosto poimenovani tudi

neuspešni timi, so torej tisti, za katere prej opisane značilnosti ne veljajo in katerih delo spremljajo tolikšni problemi, ki hromijo tim oz. v njem sprožajo destruktivne procese.

Z namenom samozaznavanja in samoocenjevanja učinkovitosti lastnega timskega dela sem v okviru projekta *Psihološke razsežnosti timskega dela v vzgoji in izobraževanju in njihov prispevek k učinkovitosti timov* (Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta, vodja A. Polak, 2022–2023) avtorsko oblikovala kratko ocenjevalno lestvico samozaznavanja lastnega timskega dela.\* Lestvica izkazuje primerno zanesljivost in ekspertno veljavnost, dovolj je splošna, da je uporabna kot pripomoček za samoocenjevanje učinkovitosti različnih timov, torej tudi timov v svetovalni službi (preglednica 1). Za samoocenjevanje uporabljamo petstopenjsko ocenjevalno lestvico Likertovega tipa (od 1 – nikakor se ne strinjam do 5 – popolnoma se strinjam).

Preglednica 1: Lestvica samozaznavanja učinkovitosti lastnega timskega dela (Polak 2023)\*

| SKLOP                                    | Trditve                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| TIMSKI CILJI                             | Skupne cilje si v timu <b>hitro in usklajeno zastavljamo</b> .   |   |   |   |   |   |
|                                          | Skupne cilje <b>uspešno dosegamo</b> .                           |   |   |   |   |   |
|                                          | Doseganje skupnih ciljev nas navdaja <b>z zadovoljstvom</b> .    |   |   |   |   |   |
| PRAVILA TIMA                             | V timu se <b>skupaj dogovorimo</b> , kako bomo delali.           |   |   |   |   |   |
|                                          | V našem timu imamo <b>jasna pravila</b> dela in vedenja.         |   |   |   |   |   |
|                                          | V našem timu vsi <b>spoštujemo dogovorjena pravila</b> .         |   |   |   |   |   |
| KOMUNIKACIJA V TIMU                      | V našem timu <b>sproščeno komuniciramo</b> med seboj.            |   |   |   |   |   |
|                                          | V našem timu <b>brez strahu izražamo nestrinjanje</b> .          |   |   |   |   |   |
|                                          | V našem timu <b>znamo drug drugega pohvaliti</b> .               |   |   |   |   |   |
| TIMSKE VLOGE IN NALOGE                   | V našem timu vsak prevzame <b>vlogo, ki mu ustreza</b> .         |   |   |   |   |   |
|                                          | Vse dogovorjene naloge <b>vsil člani uspešno opravimo</b> .      |   |   |   |   |   |
|                                          | Delo si dogovorno <b>enakovredno razdelimo</b> .                 |   |   |   |   |   |
| REŠEVANJE PROBLEMOV IN KONFLIKTOV V TIMU | Probleme in medsebojne <b>konflikte uspešno razrešujemo</b> .    |   |   |   |   |   |
|                                          | Z reševanjem problemov se <b>kot tim razvijamo</b> .             |   |   |   |   |   |
|                                          | Medsebojne konflikte <b>razrešujemo umirjeno in spoštljivo</b> . |   |   |   |   |   |

Omenjena lestvica temelji na samoocenjevanju petih, v strokovni literaturi najpogosteje izpostavljenih dejavnikov učinkovitosti timskega dela: timskih ciljev, pravil tima, komunikacije v timu, timskih vlog in nalog ter reševanja problemov in konfliktov v timu. Lestvica je uporabna kot pripomoček za kritično avtorefleksijo v okviru evalvacije timskega dela, pa tudi kot diagnostični pripomoček za spremljanje kakovosti timskega dela in razvoja tima, tako v pedagoški praksi kot v izobraževanju in usposabljanju za timsko delo.

Poleg opisanih značilnosti učinkovitega tima je pomembna ločnica med sodelovanjem in timskim delom tudi ta, da je sodelovanje bolj spontano in priložnostno, timsko delo pa načrtovano, vsebinsko

in procesno strukturirano ter sistematično izpeljano kot zaporedje in preplet timskega načrtovanja, timske izpeljave in timske evalvacije (slika 1).



Slika 1: Prepletenost med etapami timskega dela v praksi (Polak, 2024)

Za učinkovito timsko delo v praksi je nujno, da so vsi člani tima aktivno in neposredno vključeni v vse etape dela, saj to zagotavlja njihovo participacijo pri oblikovanju ciljev ter zasnovi procesa dela, kar večja njihovo zavezanost zastavljenim ciljem in pripadnost timu. Posamezne etape so vsebinsko in procesno soodvisne – od natančnega in poglobljenega timskega načrtovanja vsebine in poteka določene aktivnosti je odvisno, kako bodo te izvedene, katere pripomočke bomo uporabljali pri tem, kakšna organizacija dela bo potrebna in kakšna bo izvedba. Pri tiskem načrtovanju bodo člani tima upoštevali ugotovitve iz timske evalvacije predhodnega dela, sproti evalvirali timsko (ali individualno) izvajanje ter na podlagi ugotovitev sprotne timske evalvacije fleksibilno prilagajali tako vsebino kot proces dela. Končna timska evalvacija pa jim bo dala celostni vpogled v rezultate timskega dela, ki jih bodo lahko uporabili pri tiskem načrtovanju novih ciljev in strokovnih aktivnosti. Sprotna in končna timska evalvacija temeljita na izmenjavi (pisni ali/in ustnih) individualnih refleksij, ki posameznega člana tima vodijo najprej k njegovim osebnim spoznanjem, nato pa jih ta z asertivno komunikacijo ubesedi v timu in tako vsebinsko prispeva k spoznanjem timske evalvacije.

Razvoj tima je psihološko kompleksen in občutljiv proces, na katerega vplivajo številni dejavniki in okoliščine. Svetovno znani raziskovalec procesa razvoja tima Tuckman je leta 1970 oblikoval model štirih obdobj (stadijev) v razvoju tima, kasneje pa mu je dodal še petega. Model je postal svetovno znan, osnovne značilnosti posameznih stadijev prikazujem v preglednici 2.

Pomembno je zavedanje, da razvoj tima oz. napredovanje iz enega obdobja (stadija) v drugega (smer je nakazana z modro puščico) ni samoumevno, temveč odvisno od psihodinamike v konkretnem timu, ki je rezultat interakcije številnih prej predstavljenih dejavnikov. Vsekakor pa se v praksi lahko zgodi, da tim zaradi različnih vzrokov bodisi ne napreduje v višji stadij bodisi se po napredovanju spet vrne na nižji stadij ali celo razpade.

Preglednica 2: Obdobja (stadiji) v razvoju tima (povzeto po Polak, 2007)



| Ime obdobja                                          | Osnovne značilnosti dogajanja v timu                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Oblikovanje</b><br>(angl. <i>forming</i> )        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oblikovanje skupine (seznam članov)</li> <li>• Vzpostavljanje odnosov z drugimi</li> <li>• Medsebojno spoznavanje</li> <li>• Izkustveno učenje, kako delati skupaj in ravnati drug z drugim</li> </ul>                                          |
| <b>Nasprotovanje</b><br>(angl. <i>storming</i> )     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pojav podskupin in medsebojnih konfliktov</li> <li>• Izrazi nestrinjanja, nasprotovanje</li> <li>• Konfliktne soočenja zaradi zaznanih razlik</li> <li>• Pogajanja v zvezi z razlikami in cilji tima</li> </ul>                                 |
| <b>Sprejemanje pravil</b><br>(angl. <i>norming</i> ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprejetje in utrditev vlog v timu</li> <li>• Utrditev pravil o primernem vedenju in delu v timu</li> <li>• Razvijanje sodelovalne kulture</li> <li>• Ozaveščanje dogajanja in doživljanja v timu</li> <li>• Izmenjava informacij</li> </ul>     |
| <b>Izvajanje</b><br>(angl. <i>performing</i> )       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razrešitev konfliktov</li> <li>• Usmerjanje energije v konkretne naloge</li> <li>• Optimalno delovanje tima: visoka učinkovitost, kakovostno delo, dobre odločitve, doseganje ciljev</li> <li>• Pozitivna soodvisnost med člani tima</li> </ul> |
| <b>Zaključevanje</b><br>(angl. <i>resulting</i> )    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza učinkovitosti in prednosti timskega dela</li> <li>• Ozaveščanje o skupnih uspehih in njihovo proslavljanje</li> <li>• Poslavljanje ali vključevanje v nove time</li> <li>• Načrtovanje novih ciljev in nalog</li> </ul>                 |

Pri izvajanju vseh treh etap timskega dela in pri prehajanju tima skozi posamezna razvojna obdobja so člani tima deležni zelo intenzivnega izkustvenega, problemskega in refleksivnega učenja (prim. Polak, 2015a), pri čemer je bistveno, da so med člani tima profesionalni odnosi. Ob neposrednem izvajanju posameznih etap timskega dela člani tima svoja osebna pojmovanja o tiskem delu in s tem povezana pričakovanja do kolegov in vodstva nenehno medsebojno primerjajo, v neposredni interakciji razvijajo svoje spretnosti timskega dela (prim. Polak, 2020), oblikujejo svoja stališča do njega, vzpostavljajo medsebojno zaupanje in komunikacijo (prim. Polak, 1999a), vse to pa prispeva k njihovemu učenju in razvoju tima. Timsko delo je pomemben dejavnik profesionalnega razvoja strokovnih delavcev, saj je hkrati: (a) »učna snov« (nova spoznanja o tiskem delu predstavljajo kognitivno komponento stališč do timskega dela), (b) pristop dela za udejanjanje poklicnega poslanstva (ki temeljni na prakticiranju spretnosti in etap timskega dela), tim pa je tudi psihološko in socialno kompleksna (c) učna situacija (Polak, 2023; Polak in Devjak, 2010), ki posameznika v skladu z načeli socialnokonstruktivističnega učenja nenehno izziva v smeri profesionalnega razvoja.

Vsak član tima naj bi bil v timu zmožen tudi metaučenja na tem področju, in sicer tako, da

- pozna psihološke in didaktične značilnosti timskega dela, etape, intrapersonalne in interpersonalne procese,
- razume lastne timske vloge, naloge, odgovornosti,
- vpliva na proces dela, druge člane tima, učinke svojega vedenja in ravnanja, komunikacijo, čustva,
- usmerja potek timskega dela k ciljem, svojo participacijo v timu, svoje vedenje in ravnanje,
- spreminja in prilagaja svoje strategije delovanja ter odzivanja,



- vrednoti in reflektira samega sebe in druge v timu, napredek učencev, prednosti in pomanjkljivosti timskega dela, napake idr.

Izkustveno učenje in kritična refleksija sta torej temeljna procesa, ki ob zmožnosti metaučenja vodita vsakega člana tima pri oblikovanju in udejanjanju njegove poklicne vloge.

Skupne kompetence svetovalnih delavcev, navedene v novih *Programskih smernicah svetovalnega dela v programih s področja vzgoje in izobraževanja* (2024, str. 12) se zelo prekrivajo s kompetencami za timsko delo. Vsak član tima potrebuje *raziskovalno-razvojne kompetence*, saj timsko delo v svetovalni službi vključuje tudi timsko ugotavljanje stanja, načrtovanje in razvijanje svetovalnih dejavnosti, osebni letni delovni načrti svetovalnega delavca, ki so del letnega delovnega načrta vzgojno-izobraževalnega zavoda, pa morajo biti znotraj svetovalne službe med različnimi poklicnimi profili svetovalnih delavcev usklajeni. *Odnosno-komunikacijske kompetence*, ki temeljijo na zmožnosti razumevanja in spoštovanja individualnosti ter različnosti udeležencev, prav tako zmožnosti ustrezne komunikacije so v vseh vrstah timov nujnost, saj neposredno vplivajo na vzpostavljane zaupanja in medosebnih odnosov v timu, posledično pa vplivajo tudi na učinkovitost oz. uspešnost timskega dela. *Koordinacijsko-organizacijske kompetence* članov tima pomembno prispevajo k načrtovanju časa za timsko delo in organizacijo vseh treh etap timskega dela, saj je timsko delo tudi z organizacijskega vidika zelo zahtevno. *Osebnostne kompetence* vključujejo razvoj osebnostnih značilnosti, ki so kot strukturne spremenljivke v vsakem timu ključne (prim. Polak, 1999c). Pomen *refleksivne kompetence* sem z utemeljevanjem pomembnosti metaučenja že izpostavila kot eno najpomembnejših generičnih kompetenc v poklicih dela z ljudmi. Svetovalni delavec mora kritično razmišljati o svojem delovanju in usposobljenosti, npr. v obliki refleksivnih zapisov ali osebnega portfolia, kar empirično dokazano vodi do profesionalnega razvoja (Polak, 2023c; Polak in Devjak, 2010), prav tako mora biti zmožen samoregulirati lastno strokovno-etično držo v intervizijskih in drugih strokovnih skupinah ter timih (Programske smernice, 2024).

V dodiplomskem, podiplomskem in nadaljnjem izobraževanju različnih profilov svetovalnih delavcev je torej treba kompetenco za timsko delo sistematično oblikovati in razvijati, za kar že obstajajo razviti in v praksi preverjeni programi (prim. Polak, 2003; Polak, 1999c; Polak, 2012) ter učni načrti za visokošolske predmete, s katerimi izobražujemo in usposabljam prihodnje strokovne (tudi svetovalne delavce) za timsko delo v praksi (prim. Polak, 2014). Omenjeni avtorski program je psihološko, pedagoško in didaktično utemeljen (prim. Polak, 2023c), zato ga je mogoče fleksibilno prenašati v različne programe dodiplomskega, podiplomskega in nadaljnega izobraževanja svetovalnih delavcev in drugih strokovnih delavcev različnih strok.

## Sklep

Sodobna strokovna spoznanja in empirične raziskave dokazujejo, da ima timski pristop dela velike prednosti pred individualnim, zato se moramo vsi, ki sodelujemo v vzgoji in izobraževanju svetovalnih in drugih strokovnih delavcev, zavedati, da je zmožnost timskega dela pomembna kompetenca, timsko delo pa sestavni del naše poklicne vloge in ne le naša osebna izbira. Organiziranost svetovalne službe in kakovost svetovalnega dela v slovenski pedagoški praksi nam številne države zelo zavidajo. Pri razvijanju interdisciplinarnega timskega dela v svetovalni službi je pomembno, da poleg visoke strokovnosti na področju posameznih strok »negujemo« tudi spoštovanje specifičnih kompetenc posameznih poklicnih profilov, ozaveščamo pomembnost doseganja skupnih ciljev, predvsem

pa poudarjamo pomen konstruktivne komunikacije in pristnih sodelovalno naravnanih odnosov. Le s prepoznavanjem in ozaveščanjem prednosti timskega pristopa, udejanjanjem načel sodelovalnega učenja v okviru timskega dela strokovnih delavcev, vzpostavljanjem spodbudnega delovnega in učnega okolja, medsebojnim spoštovanjem, dopolnjevanjem in nadgrajevanjem splošnih in specifičnih kompetenc bodo člani timov v svetovalni službi in vseh drugih timov v kolektivu lahko pomembno prispevali k sinergiji timskega delovanja in oblikovanju sodelovalne kulture v svojem ožjem in širšem delovnem okolju. ■

## Viri in literatura

- Adlešič, I. (ur.). (2010). *Razvoj inkluzivne prakse s pomočjo inkluzivnih timov* – zbornik prispevkov. Zavod RS za šolstvo.
- Arnda, E. K., Aranda, L., Conlon, K. (1998) *Teams: structure, process, culture and politics*. Prentice Hall.
- Bezič, T., Rupar, B., Škarič, J. (2003). *Načrtovanje, spremljanje in evalvacija šolskega svetovalnega dela*. Zavod RS za šolstvo.
- Bezič, T. (2008). Razvoj in spremljanje delovanja svetovalne službe. *Sodobna pedagogika*, 59(2), 60–80. <http://www.dlib.si/?URN=URN:NBN:SI:DOC-ZB0WYLOW>
- Bezič, T. (2018). Zaključki 19. konference Prispevki strok za svetovalno delo v praksi. *Šolsko svetovalno delo*, 22(2), 28–36.
- Dobrovoljc, A. in Vilič Klenovšek, T. (2018). *Kompetence svetovalca v svetovanju odraslim v izobraževanju*. Andragoški center Slovenije.
- Goodman-Scott, E., Donohue, P. and Betters-Bubon, J. (2023). Universal mental health screening: steps for school counselors through multidisciplinary teaming. *Professional School Counseling*, 27(1), 1–12. DOI: 10.1177/2156759X231171394
- Gregorčič Mrvar, P., Jeznik, K., Kalin, J., Kroflič, R., Mažgon, J., Šarič, M., in Šteh, B. (2020). *Šolska svetovalna služba: stanje in perspektive*. Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Gregorčič Mrvar, P., Kalin, J. (2023). Vloga šolske svetovalne službe pri razvijanju oddelčne in šolske skupnosti. *Sodobna pedagogika*, 74(4), 50–74.
- Jelen, S. in Polak, A. (2014). Razvoj timskega vodenja vrtca – študija primera. V: T. Devjak (ur.), *Sodobni pedagoški izzivi v teoriji in praksi* (str. 139–155). Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta.
- Kalin, J. (2004). Sodelovanje učitelja in razrednika s svetovalno službo. *Sodobna pedagogika*, 52(1), 8–31.
- Kalin, J. (2019). Vloga pedagoga pri sodelovanju z razredniki in oddelčno skupnostjo. *Sodobna pedagogika*, 70(1), 70–86.
- Kobolt, A., Žorga, S. (1999). *Supervizija: proces razvoja in učenja v poklicu*. Pedagoška fakulteta.
- Kobolt, A., Žizak, A. (2010). Prispevek supervizije k uspešnosti in vzdušju v delovnih skupinah in timih. V: A. Kobolt (ur.), *Supervizija in koučing* (str. 151–188). Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta in Zavod RS za šolstvo.
- Košnik, P., Plavčak, D., Vovk Ornik, N., Pulec Lah, S., Mohar, M. (2024). *Individualizirani program: priročnik za kakovostno pripravo in evalvacijo individualiziranega programa za otroke s posebnimi potrebami*. Zavod RS za šolstvo.
- Kurikulum za razširjeni program osnovne šole z navodili za uvajanje*. (2024). Zavod RS za šolstvo.
- Malešević, T. (2018). *Načrtovanje, spremljanje in evalvacija svetovalnega dela v vrtcu: analiza stanja s priporočili*. Zavod RS za šolstvo. <https://www.zrss.si/pdf/AnalizaStanjaSPriporocili.pdf>
- Polak, A. (1998). Timsko delo v šoli, zakaj, kdo in kako? (Teamwork in School – why, who and how?) V: M. Peček (ur.), *Evropski trendi v izobraževanju učiteljev* (European Trends in Primary School Teacher Education) (str. 151–156). Tempus-Respect, Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta.
- Polak A. (1999a). Prispevek psihologije v procesu spodbujanja in razvijanja timskega dela v šoli. *Psihološka obzorja*, 8(4), 27–35.
- Polak, A. (1999b). Izobraževanje učiteljev/vzgojiteljev za timsko delo v šoli – izkušnje in nove perspektive. V: J. Hytönen, C. Razdevšek Pučko in G. Smith (ur.), *Izobraževanje učiteljev za prenovljeno šolo* (Teacher Education for Changing School) (str. 81–88). Tempus-Respect. Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta.
- Polak, A. (1999c). *Aktivnosti za spodbujanje in razvijanje timskega dela*. Priročnik za timsko delo v šoli. Tempus Respect. Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Polak, A. (2003). *Program usposabljanja učiteljev za timsko delo*. [Doktorska disertacija]. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Polak, A. (2007). *Timsko delo v vzgoji in izobraževanju*. Modrijan.

- Polak, A., Devjak, T. (2010). Teamwork of teachers as a context and an approach for stimulating life-long professional development. V: G. Mészáros, (ur.), I. Falus (ur.), M. Kimmel (ur.), *Responsibility, challenge and support in teachers' life-long professional development: proceedings of the 35th annual conference of ATEE*. Vol. 2. (str. 361–369). Association for Teacher Education in Europe, ATEE. [http://www.atee1.org/uploads/atee2010\\_proceedings\\_final.pdf](http://www.atee1.org/uploads/atee2010_proceedings_final.pdf)
- Polak, A. (2011). Vloga vodstva šole pri spodbujanju in razvijanju timskega dela učiteljev. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 9(2), 37–56.
- Polak A. (2012). *Razvijanje in reflektiranje timskega dela v vrtcu*. Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta.
- Polak, A. (2014). Timsko delo v dodiplomskem in podiplomskem izobraževanju specialnih in rehabilitacijskih pedagogov kot spodbujevalec refleksije in profesionalnega razvoja. V: T. Devjak (ur.), *Partnerstvo Pedagoške fakultete Univerze v Ljubljani in vzgojno-izobraževalnih institucij*. (str. 105–115). [http://www.pef.uni-lj.si/fileadmin/Datoteke/Posvet/Posvet-PeF\\_strokovna-monografija.pdf](http://www.pef.uni-lj.si/fileadmin/Datoteke/Posvet/Posvet-PeF_strokovna-monografija.pdf)
- Polak, A. (2015a). Timsko delo pedagoških delavcev kot proces nenehnega učenja. *Vzgoja in izobraževanje*, 46(1), 16–21.
- Polak, A. (2015b). Timsko delo kot dejavnik oblikovanja sodelovalne šolske kulture. V: T. Tašanoska (ur.), *KEKS - Nacionalna konferenca Krepitev in evalvacija kakovosti v sistemu vzgoje in izobraževanja*, Zbornik konference. Zavod RS 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*. 1. izd. Pedagoška fakulteta, str. 159–183.
- Polak, A. (2023a). Izobraževanje in usposabljanje pedagoških delavcev za timsko delo kot udejanjanje osnovnih didaktičnih načel. V: D. Štefanc in J. Kalin (ur.), *Sodobna šola in pouk v luči didaktične zapuščine Franceta Strmčnika*. (str. 141–183). Založba Univerze v Ljubljani, Filozofska fakulteta. <https://ebooks.uni-lj.si/ZalozbaUL/catalog/view/478/815/9096>
- Polak, A. (2023b). Elementi pozitivne psihologije pri tiskem delu in v izobraževanju za timsko delo. *Vzgoja in izobraževanje*, 54(1-2), 16–22.
- Polak, A. (2023c). Systematically guided reflection on teamwork as an opportunity to enhance the personal and professional development of student teachers. V: Lipovec, A. (ur.), Tekavc, J. (ur.), *Perspectives on teacher education and development*. 1. izd. (str. 89–111). University of Maribor, University Press, <https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/770>, DOI: 10.18690/um.pef.1.2023.6.
- Polak, A. (2024). Prednosti in izzivi interdisciplinarnega timskega dela v svetovalni službi. Predstavitev za vabljen plenarno predavanje na 22. konferenci svetovalnih delavcev v šolah, vrtcih in domovih z naslovom *Prispevki strok za svetovalno delo v praksi – Profesionalizacija svetovalnega dela*, Laško, 22. in 23. april 2024.
- Programske smernice. Svetovalna služba v osnovni šoli*. (2008a). Zavod RS za šolstvo.
- Programske smernice. Svetovalna služba v vrtcu*. (2008b). Zavod RS za šolstvo.
- Programske smernice svetovalnega dela v programih s področja vzgoje in izobraževanja*. (2024). Zavod RS za šolstvo. <https://gov.si/assets/ministrstva/MVI/Dokument/Osnovna-sola/Ucni-nacrt/Drugi-konceptualni-dokument/Programske-smernice-svetovalnega-dela-v-programih-s-podrocja-vzgoje-in-izobrazevanja.pdf>
- Rader Kelly, S. R. (2018). The school psychologist's role in leading multidisciplinary school-based threat assessment teams. *Contemporary School Psychology*, 22(2), 163–173. <https://doi.org/10.1007/s40688-017-0153-y>
- Razdevšek Pučko, C. (2004). Kakšnega učitelja potrebuje (pričakuje) današnja (in jutrišnja) šola? *Sodobna pedagogika*, posebna izdaja, 52–74.
- Razdevšek Pučko, C. in Rugelj, J. (2006). Kompetence v izobraževanju učiteljev. V: S. Tancig in T. Devjak (ur.), *Prispevki k posodobitvi pedagoških študijskih programov*. str. (str. 30–44). Evropski socialni sklad, Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta.
- Resman, M. (2005). Zakaj razvijanje timov in timske kulture na šoli? *Sodobna pedagogika*, 56(3), 80–96.
- Resman, M. (2018). Sodelovanje med ravnateljem in šolsko svetovalno službo – priložnost, ki je pedagog ne sme prezreti. *Šolsko svetovalno delo*, 22(3), 28–41.
- Roncaglia, I. (2016). A practitioner's perspective of multidisciplinary teams: Analysis of potential barriers and key factors for success. *Psychological Thought*, 9(1), 15–23. <https://doi.org/10.5964/psyc.v9i1.145>
- Schleicher, A. (2019). *Šole za učence 21. stoletja. Močni vodje, samozavestni učitelji, inovativni pristopi*. Šola za ravnatelje.
- UNESCO. (2021). *Reimagining our Futures Together – A New Social Contract for Education*.
- Vogrinc, J. in Krek, J. (2012). *Delovanje svetovalne službe*. Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta.
- Zelena knjiga o izobraževanju v Evropi – kakovostno izobraževanje učiteljev za kakovost v vzgoji, izobraževanju in usposabljanju*. (2000). Umea Universitet.