

# Timski rad – ključna kompetencija za 21. stoljeće

**Izv.prof.dr.sc. Renata Jukić**  
**Filozofski fakultet Osijek**

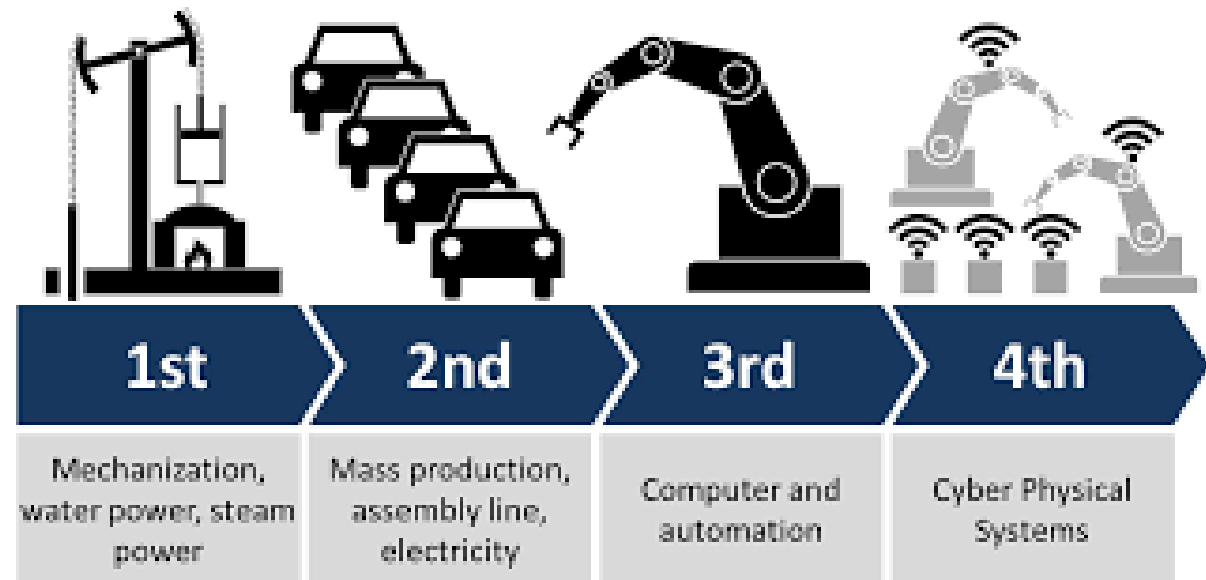




1., 2., 3., industrijska revolucija

4. industrijska revolucija

<https://www.youtube.com/watch?v=-VvH0MRwMUs>



# KOMPETENCIJE

**1.) Specifične/  
stručne za određenu disciplinu**

**2.) Generičke  
(ključne, prenosive vještine 21. stoljeća)**

## The Top 10 Key Competencies



Teamwork



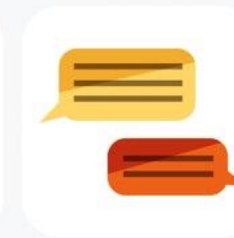
Responsibility



Commercial  
Awareness



Decision Making



Communication



Leadership



Trustworthiness  
& Ethics



Results Orientation



Problem Solving



Organisational skills

## Top 10 kompetencija 2020. godine

*(Future of Jobs Report, World Economic Forum)*

1. rješavanje zahtjevnih problema
2. kritičko razmišljanje
3. kreativno razmišljanje
4. upravljanje ljudima
5. organizacijske sposobnosti
6. emocionalna inteligencija
7. timski rad
8. sposobnost usredotočavanja na klijenta
9. pregovaračke spretnosti
10. kognitivna fleksibilnost

## Natječaj za čistačicu (2019. i 1989.)

### Čistačica

Sveta Nedelja, Hrvatska

Fixed term contract

#### Job Description

##### GLAVNI RADNI ZADACI:

- Održavanje čistoće radnog prostora i namještaja
- Održavanje čistoće sanitarnog prostora te kuhinje
- Briga oko materijala potrebnih za rad
- Pranje prozora i ulaznih vrata
- Održavanje urednosti oko zgrade
- Po potrebi javljanje na telefon
- Pomoć oko prijema stranki
- Ostali poslovi po zahtjevu Direktora

##### POTREBNA ZNANJA I VJEŠTINE:

- SSS
- Pedantnost i urednost
- Osnovno poznavanje MS Office paketa
- Razvijene komunikacijske vještine
- Ljubaznost i smirenost
- Proaktivnost
- Fleksibilnost
- Timski rad

**OPĆINSKA UPRAVA KARLOVAC**  
**STRUČNA SLUŽBA SKUPŠTINE OPĆI-**  
**NE I**  
**IZVRŠNOG VIJEĆA**

objavljuje:

**O G L A S**

za zasnivanje radnog odnosa na neodređeno vri-  
jeme za radno mjesto:

**1. ČISTAČICA — 3 izvršitelja**

Uvjeti:  
— NSS i  
— pokusni rad 30 dana  
Osim navedenih uvjeta kandidati trebaju ispu-  
njavati i uvjete iz članka 300. i 301. Zakona o  
upravi.  
Prijave s dokazima o ispunjavanju uvjeta podno-  
se se u roku od 8 dana nakon objave u »Karlo-  
vačkom tjedniku«, a dostavljaju se na adresu:  
Općinska uprava Karlovac, Sekretarijat opće  
uprave i inspekcijskih poslova (Kadrovska služ-  
ba), Križanićeva 11.

—17. listo



# 21. stoljeće

- vrijeme ubrzane globalizacije
- nesigurnost, nestalnost, stalne mijene
- cjeloživotno učenje, prilagođavanje
- od svih nas zahtijeva neke nove kompetencije – znanja, vještine, sposobnosti, **ZAHTIJEVA UMREŽENOST LJUDSKIH RESURSA**



Znanja se umnožavaju nikada većom brzinom, ne možemo sve popratiti... suradnja, dijeljenje, nadogradnja, ključ su uspjeha, vrijednost i način rada kojim se postižu bolji rezultati u svim djelatnostima, pa tako i u obrazovanju.

# TIMSKI RAD

- znači djelotvorno surađivati pridržavajući se pravila, kao i usmjerenost na rješavanje zadatka radi postizanja zajedničkog cilja i zajedničko preuzimanje odgovornosti
- oblik rada koji spada u metode „uključi me”
- engl. TEAM može biti zgodna kratica za **T**ogether **E**veryone **A**chieves **M**ore - zajedničkim radom svatko postiže više
- kroz timski rad ostvaruje se **suradničko učenje**

## TIM

- grupa ljudi s komplementarnim vještinama koji su svi podjednako odani zajedničkom cilju, skupu zadataka i koji imaju zajednički pristup poslu za koje se drže međusobno odgovornima, u kojoj vlada osjećaj zajedništva i pripadnosti, te jasna podjela uloga

## Timovi različitih organizacija dijele zajednička obilježja:

- 1) tim nije sam sebi svrha već je smisao postojanja tima učinak,
- 2) izgradnja jake etike učinka,
- 3) sklonost individualizmu koja ne ugrožava timski opstanak te
- 4) jasno postavljanje ciljeva i prihvaćanje odgovornosti za njih  
(Antolović, Bošković, 2017).

Timski rad predstavlja oblik koordinirane aktivnosti koju obavlja namjerno organizirana skupina ljudi tako da je podjela rada zasnovana na neposrednoj suradnji i kompetenciji različitih stručnjaka, a ne na njihovom položaju u formalnoj hijerarhiji.

# TIMSKI RAD

- Nastavnika
- Učenika





# Osnovne komponente tima



- Ciljevi – jasno oblikovani, zajednički dogovoreni, mjerljivi, usmjereni akciji
- Vještine i iskustvo – komplementarni i raznoliki, rješavanje problema, donošenje odluka, međuljudski odnosi
- Pristup – jasna pravila ponašanja, posljedice, podjednaki doprinos, odnos prema vremenu
- Odgovornost – skupna, međusobna, predanost, povjerenje, bliskost

# RAD U GRUPI vs. TIMSKI RAD

Svaki tim je grupa, ali svaka grupa nije tim!

Dogodi se jednom da je trebalo obaviti važan zadatak ***Svatko*** je bio siguran da će se **Netko** pobrinuti za to. Ne zna se je li se **Itko** uopće zanimao za to tko će to uraditi, ali **Nitko** to nije uradio. **Netko** je bio ljutit jer je to **Svatko** trebao učiniti, ali Svatko je mislio da je u redu ako to Itko uradi, a Nitko nije znao da će to Svatko propustiti učiniti. Na kraju je Svatko rekao da je Netko kriv, jer to Nitko nije uradio niti je Itko namjeravao uraditi.

# RAZVOJ TIMA

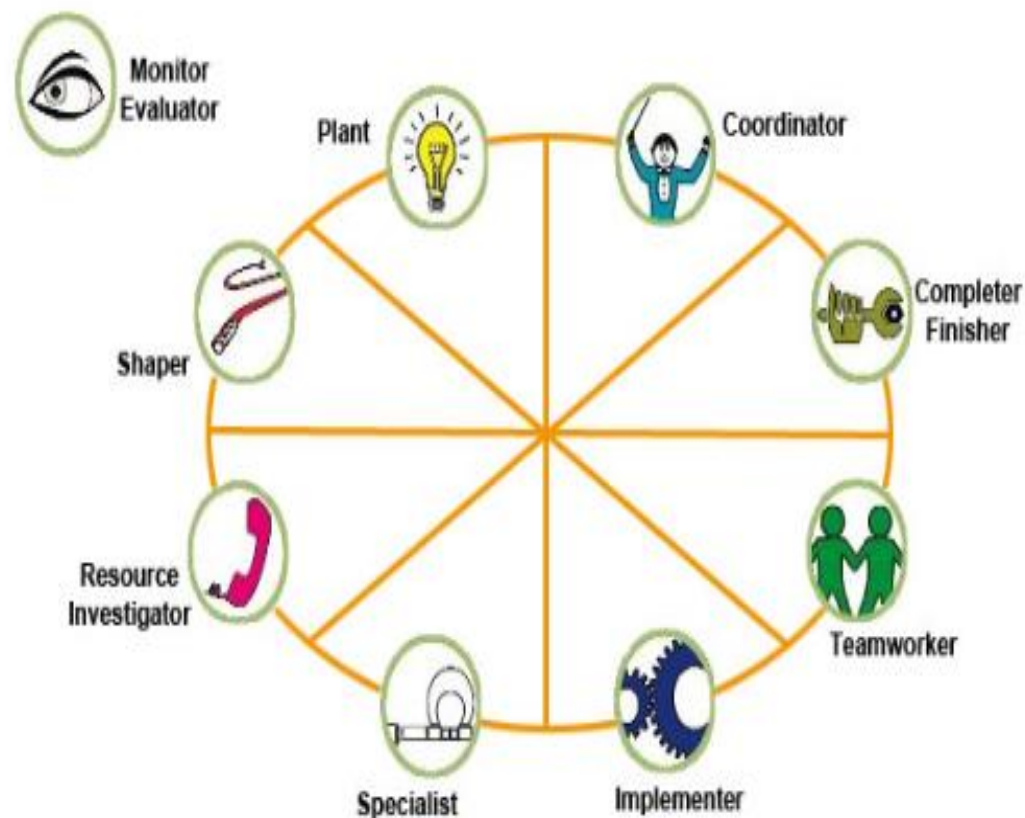
- učenici se moraju dobro upoznati
- sastaviti timove – podijeliti uloge
- odabrati ime i moto svog tima s kojim će se svi članovi identificirati



# *podjela uloga u timu*

- **Koordinator**
- **Organizator**
- **Pokretač**
- **Kreativac**
- **Istraživač**
- **Promatrač**
- **Timski radnik**
- **Finalizator**

- Uloge u timu se mogu ciklički mijenjati (npr. svaki tjedan ili svaki sat), ali svaki član tima mora znati obaveze i zaduženja koja treba obaviti da bi tim uspješno funkcionirao i da bi se riješio zadatak.



# Kako to ostvariti u školi?

- *Članovi tima moraju imati komplementarne vještine*
- Pri sastavljanju timova važno je odrediti broj članova pojedinoga tima, definirati uloge, osigurati pristup potrebnim informacijama i razjasniti ulogu voditelja tima. Neizmijerno je važno da učenici razumiju kako tim nema vođu nego voditelja. To je osoba koja predstavlja i zastupa tim, vodi brigu o tijeku rada i pravodobnom izvršavanju zadataka usmjerenih rješavanju zajedničkoga problema.
- Ozračje
- ***primjereno postavljanje problema, odnosno zadataka***
- ***dogovor pravila ponašanja***
- Pravila donose i dogovaraju zajedno učenici i nastavnik, kao i posljedice za njihovo nepridržavanje.



# Veličina tima

- Najpogodniji broj od 5 do 12 (neparan) (*Klippert*)
- Najbolje su male skupine i to od 4 člana jer je komunikacija šesterosmjerna (*Desforges, CH.*)
- Problemi kod većeg broja: vrijeme koje svima odgovara, postizanje konsenzusa, održavanje dobre komunikacije, konstruktivna interakcija



# FAZE PRIMJENE TIMSKOG RADA



- planiranje i pripremanje nastavnika i učenika
- realizacija
- evaluacija rada i postignutih rezultata



# Prednosti i nedostaci timskog rada u školi

# Prednosti timskog rada u školi

(Crawford i sur., 1997, str. 121):

- koordinirani ciljevi,
- jasno definirane uloge,
- dijeljenje iskustava i vještina,
- maksimalno korištenje resursa,
- veća motivacija i uzajamna podrška članova tima,
- bolji odnosi unutar grupe,
- poticanje donošenja odluka,
- svijest o individualnim potencijalima,
- poboljšana komunikacija,
- povećavanje znanja i razumijevanja,
- smanjenje stresa i tjeskobe.



# Nedostaci timskog rada u školi

(Zupan, 2003, str. 134-135)



- jednoznačnost,
- pojava pritiska na članove tima koji se slažu s alternativom, koju zagovaraju jači ili većina,
- mogućnost pojava sukoba među članovima, koji mogu uzrokovati kašnjenja i smanjiti učinkovitost,
- pojedinci imaju tendenciju prisvajanja rezultata timskog rada,
- timovi se češće suočavaju s ekstremnim odlukama,
- raspršena odgovornost,
- potrebno je puno vremena i drugih resursa.

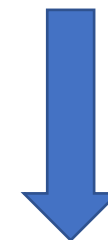


# KULTURA ŠKOLE I TIMSKI RAD

Složeni, multidimenzionalni, slojeviti,  
a ipak suptilni fenomen koji utječe  
na život pojedinca unutar  
odgojno-obrazovne ustanove  
(Vujičić, 2008)



# Kultura škole može određivati školu kao:



- **pokretnu i dinamičnu** koja potiče napredak svih učenika, gdje se **zajednički, suradnički, timski**, motivirano i kompetentno radi na ostvarenju zajedničke vizije škole;
  - **kružeću školu** koja ostavlja dojam učinkovitost jer su učenici uspješni bez obzira na kvalitetu učitelja;
  - **lutajuću školu** koja se ne prilagođava ili ne prilagođava dovoljno brzo promjenama na štetu učenika;
  - **napinjuću školu** čija je glavna karakteristika neučinkovitost, nemotiviranost i **nedostatak suradnje** i kompetencija, ali utrošak znatne energije u promjenu postojećeg stanja te,
  - **utopljeničku školu** koja je neučinkovita, izolacijska, nekompetentnih, demotiviranih i **međusobno nesuradljivih i okrivjavajućih sudionika** za čije je mijenjanje potrebno ulaganje napora stručnjaka iz više područja
- (Stoll i Fink, 2000)



## Hargreaves (1995, prema Stoll, 1998) prepoznaje 4 osnovna tipa kulture škole:

One se razlikuju ovisno o stupnju kontrole, o stupnju kohezije i održavanja pozitivnih međuljudskih odnosa te suradnje.

- U **tradicionalističkoj školi** vlada visoki stupanj kontrole i nizak stupanj kohezije. Unutar odgojno-obrazovne ustanove koju karakterizira ovakav tip kulture prevladava formalizam, rutina i nepristupačnost.
- U **kolaboracionističkoj školi** stupanj kontrole je nizak, a kohezija visoka. Prevladava opuštena atmosfera i uzajamna briga. Kontroliranu školsku kulturu karakterizira visokim stupnjem kontrole i kohezije, a prevladava osjećaj zatvorenosti.
- U **anemičnoj kulturi** vlada nizak stupanj kontrole, ali i kohezije, a prevladava osjećaj nesigurnosti i izoliranosti.
- Peta kultura bi bila **učinkovita kultura** s optimalnom društvenom kohezijom i socijalnom kontrolom te **izrazito razvijenim suradničkim odnosima i timskim radom**

Mnogi autori podupiru stav prema kojemu je za kvalitetne promjene u odgoju i obrazovanju vrlo bitno raditi na kvalitetnim promjenama kulture škole (Fullan, 1990; Kinsler i Gamble, 2001; Stoll i Fink, 1996; Von Henting, 1997).

Na temelju rezultata istraživanja definirano je 12 normi koje utječu na kvalitetu didaktičke kulture škole.

- Prvih šest odnosi se na pedagoško-stručnu kvalitetu učitelja, a ogledaju se u njegovoj kolegijalnosti, sklonosti inovacijama, visokim očekivanjima, povjerenju i samopouzdanosti, potpori i stručnom znanju.
- Drugih šest odnosi se na njegovu učinkovitost i sklonost prema uspostavljanju **suradničkih odnosa**, poput uvažavanja i priznavanja drugih, brižnog odnosa, uključenosti, snage i odlučnosti, otvorenosti u komunikaciji. Potvrđeno je kako ove karakteristike učitelja ne samo donose pozitivnu promjenu, već utječu značajno i na brzinu kojom se pozitivne promjene događaju u školskoj instituciji.

# LITERATURA

- Antolović, K., Bošković, M. (2017). Uspješan timski rad pomoću tipologije članova tima. Zagreb: K&K Promocija.
- Crawford, M., Kydd, L., Riches, C. (1997). Leadership and teams in educational management. Philadelphia: Open University Press.
- Fullan, M. (1990). Staff Development, Inovation and Institutional Development. In: B. Joyce (Ed). Changing School Culture Through Staff Development (pp. 2-26). Alexandria: ASCD.
- Henting, H. (1997). Humana škola. Zagreb: Educa.
- Kinsler, K., & Gamble, M. (2001). *Reforming Schools*. London: Continuum.
- Klippert, H. (2001). *Kako uspješno učiti u timu – Zbirka praktičnih primjera*. Zagreb: Educa
- Stoll, L., & Fink, D. (1996). *Changing our schools: linking school effectiveness and school improvement*. Buckingham: Open University Press.
- Stoll, L. (1999). School Culture: Black Hole or Fertile Garden for School Improvement? In: J. Prosser (Ed.). *School Culture*. London: P.C.P.
- Troen, V., Boles, K. (2012). The Power of Teacher Teams: With Cases, Analyses, and Strategies for Success. Corwin Press Inc.
- Vujičić, I. (2008). Kultura odgojno-obrazovne ustanove i kvaliteta promjena odgojno-obrazovne prakse. PEDAGOGIJSKA istraživanja, 5 (1), 7 – 21.
- Zupan, N., Kaše, R. (2003). Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- The Future of Jobs Report 2020. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>
- Wai mun Koo (2011). <https://www.projectmanagement.com/blog/blogPostingView.cfm?blogPostingID=4302&thisPageURL=/blog-post/4302/Together-Everyone-Achieves-More#> =
- Živković, Ž. Suradničko učenje i rad u timu. <http://www.nastavnickovodstvo.net> › category › 1



Hvala vam!

