



Agencija za odgoj i obrazovanje  
Education and Teacher Training Agency

# **EUROPSKI OKVIR KLJUČNIH KOMPETENCIJA ZA CJELOŽIVOTNO UČENJE: INTERPERSONALNA KOMPETENCIJA I TIMSKI RAD**

Ljupčo Koskarov, Ma.  
DMBUC "ILIJA NIKOLOVSKI-LUJ" SKOPJE  
R.Macedonia



Agencija za odgoj i obrazovanje  
Education and Teacher Training Agency

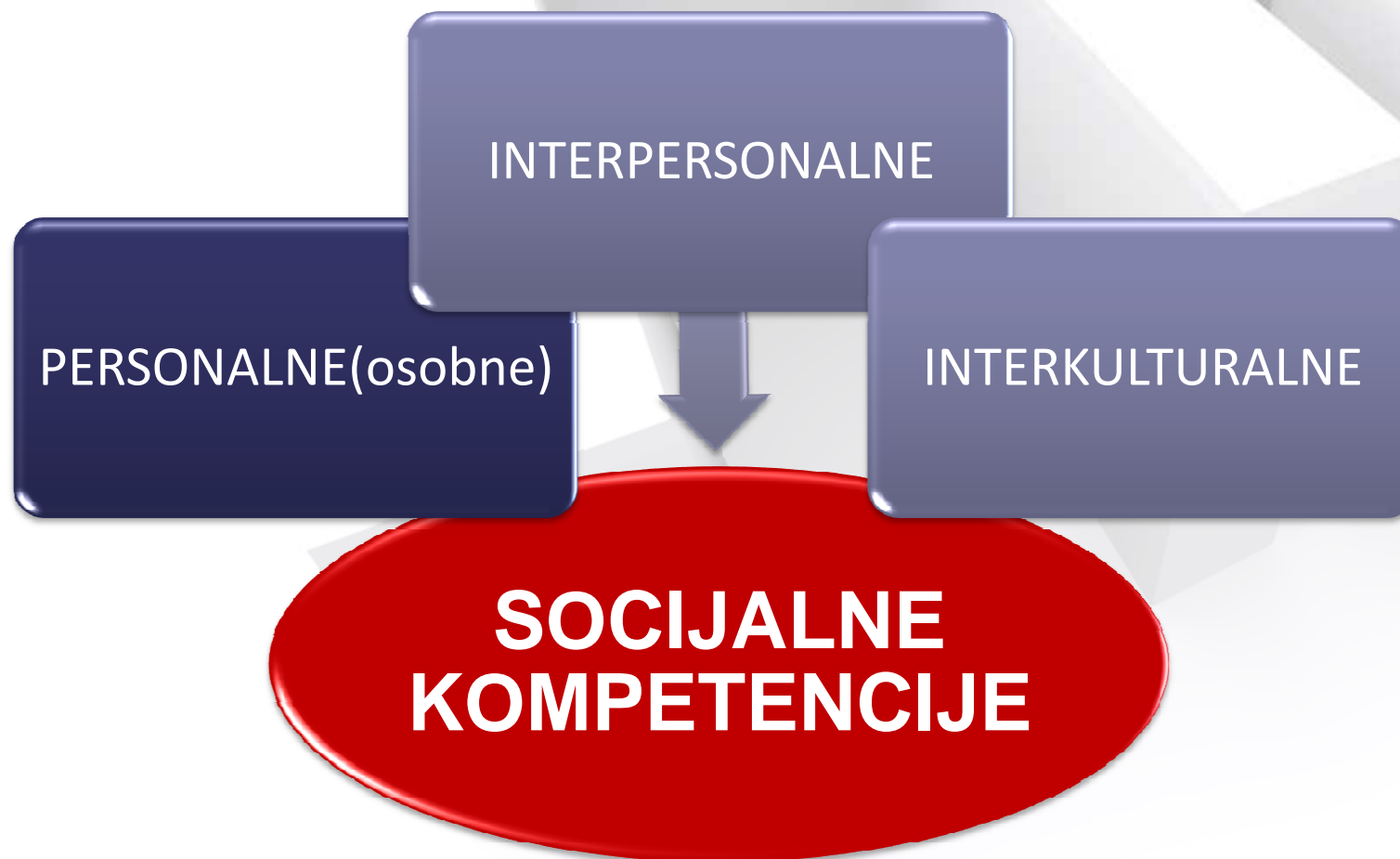
## KLJUČNE KOMPETENCIJE

- Ključne kompetencije koje se smatraju neophodnim za uspješno sudjelovanje u društvu definirane su kao **generičke ili transverzalne** kompetencije. Odnose se na bolje upravljanje vlastitim učenjem, sklonošću učenja, pristupu i mogućnosti upravljanja vlastitim učenjem; na društvene **i međuljudske odnose i komunikaciju**, motivaciju itd.



Agencija za odgoj i obrazovanje  
Education and Teacher Training Agency

# SOCIJALNE I GRAĐANSKE KOMPETENCIJE





Agencija za odgoj i obrazovanje  
Education and Teacher Training Agency

# SOCIJALNE KOMPETENCIJE

## INTERPERSONALNE KOMPETENCIJE

komunikacijske vještine

rješavanje konflikta

asertivnost

svijest o individualnoj i kolektivnoj odgovornosti

**spособnost za timski rad**

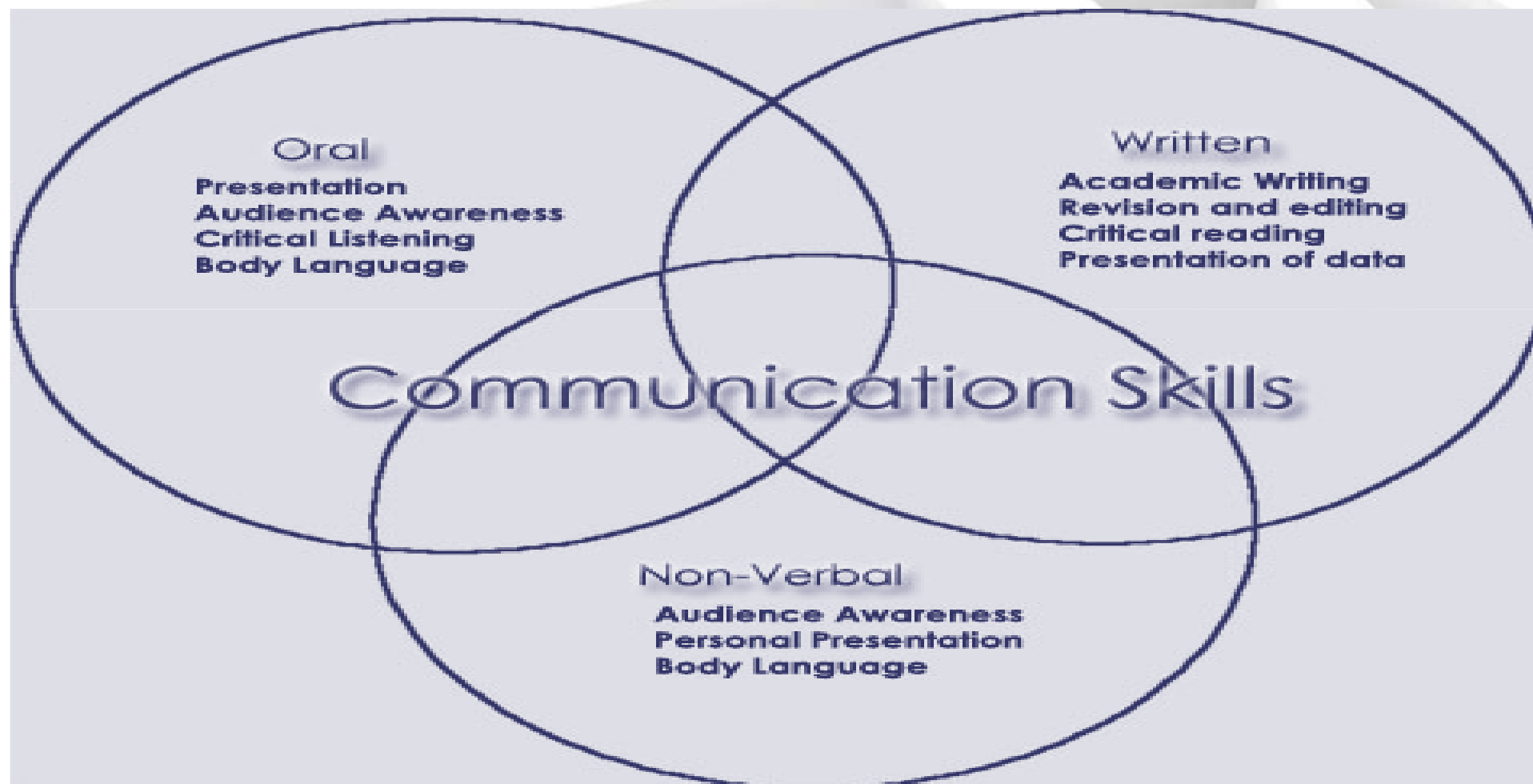


Agencija za odgoj i obrazovanje  
Education and Teacher Training Agency





Agencija za odgoj i obrazovanje  
Education and Teacher Training Agency





Agencija za odgoj i obrazovanje  
Education and Teacher Training Agency



Predmetno područje: Opći stručni skupovi: III. Modul - UNAPREĐIVANJE RADA U ODGOJNO - OBRAZOVNIM USTANOVAMA KROZ RAZVOJ KLJUČNIH KOMPETENCIJA ZA CJELOŽIVOTNO UČENJE U KONTEKSTU HRVATSKOG KVALIFIKACIJSKOG OKVIRA (HKO) I EUROPSKOG KVALIFIKACIJSKOG OKVIRA (EQF), Zagreb 20.-21.05.2010.



Agencija za odgoj i obrazovanje  
Education and Teacher Training Agency

# ŠTO JE TIM ?

- ne postoji jedna i jedinstvena definicija o timu
- najčešće, tim se definira kao **grupa ljudi koji rade ili se ponašaju na način koji pomaže da postignu njihove zajedničke ciljeve**
- tim treba potaknuti svakog člana da razvija svoje vlastite vještine
- tim su grupa ljudi koji mogu uspješno prihvatiti i realizirati svaki postavljeni zadatak





Agencija za odgoj i obrazovanje  
Education and Teacher Training Agency

# TIMSKI RAD



TIMSKI  
RAD

- RAVNATELJ
- TIMA(NASTAVNICI, RODITELJI)

TIMSKI  
RAD

- IZMEĐU NASTAVNIKA

TIMSKI  
RAD

- NASTAVNICI
- UČENICI



Agencija za odgoj i obrazovanje  
Education and Teacher Training Agency

# ZAŠTO JE BOLJE RADITI U TIMU?

- timski je rad neophodan zato što pojedinac nije u mogućnosti da posjeduje sva relevantna znanja, vještine i sposobnosti za izvršenje zadataka.
- razlika između **tima i grupe?**
- **grupu** čine pojedinci koji imaju zajednički cilj.
- **tim** je grupa koja nema cilj samo ispuniti zadatke i ciljeve, već i zajedničke menadžerske funkcije
  - planiranje
  - organiziranje
  - postavljanje novih ciljeva
  - povećanje učinka tima (zbog povećane odgovornosti članova tima)
  - razvijanje vlastitih strategija o upravljanju promjenama
  - razvijanje ljudskih potencijala



Agencija za odgoj i obrazovanje  
Education and Teacher Training Agency

## FAZE U RAZVOJU TIMA



\* B.W. Tuckman 1970.



Agencija za odgoj i obrazovanje  
Education and Teacher Training Agency

## I. Faza **formiranja tima**

- članovi tima se okupljaju
- upoznaju jedni s drugima i sa zadatkom
- oprezno ispituju granice prihvatljivog ponašanja
- nastoje postići prihvaćanje ostalih članova tima.  
centralizirana vlast
- nejasni zadaci
- procjenjivanje (prosudjivanje drugih)
- članovi se još ne poznaju
- uspoređivanje očekivanja



Agencija za odgoj i obrazovanje  
Education and Teacher Training Agency

## II. faza tzv. komešanja (*storming*)

- **najteža faza** razvoja tima
- utvrđuju se smjerovi akcije
- donose se ključne odluke
- određuju načini komunikacije i odnosi autoriteta i podređenosti
- članovi tima shvaćaju složenost i težinu zadatka
  - mogu postati nestrpljivi
  - kriviti druge
  - svađati s drugima o najboljem smjeru akcije
- u rješavanju problema uglavnom oslanjaju samo na vlastito iskustvo i stručnost, često se odupirući suradnji s drugima



Agencija za odgoj i obrazovanje  
Education and Teacher Training Agency

### III. Faza **usvajanja timskih normi** **(norming)**

- faza zrelosti
- članovi se pomiruju
- definiraju se temeljna pravila i norme
- prihvaćaju se uloge
- emocionalni konflikt se smanjuje
- suparnički odnosi postaju sve više suradnički





Agencija za odgoj i obrazovanje  
Education and Teacher Training Agency

## IV. faza **izvedbe** (*performing*)

- tim se smiruje
- odnosi i očekivanja su poznati
- počinje se dijagnosticirati i rješavati problem i implementirati rješenje
- članovi tima prihvataju tuđe slabosti i jake strane
- članovi tima počinju raditi zajedno.



Agencija za odgoj i obrazovanje  
Education and Teacher Training Agency

## V. faza žalovanja (mourning)

- ponekad se javlja pri kraju rada tima
- članovi tima znaju da će uskoro obaviti zadatak i rasti se, što može dovesti do jednog od dva moguća ishoda:
  - A. članovi zajednički čine posljednji veliki napor da bi dovršili posao, zbog čega se efektivnost tima povećava
  - B. članovi tima mogu početi otezati s izvršenjem zadatka jer se ne žele rasti i prekinuti odnose koje su stvorili te zakoračiti u nesigurnu budućnost

*Zadatak je voditelja tima da spriječi drugi, a potakne prvi, produktivni ishod faze žalovanja.*





Agencija za odgoj i obrazovanje  
Education and Teacher Training Agency

# LIDERSTVO TIMA

orkestar može imati više odličnih puhača i violinista, može imati prelijepu kompoziciju, ali ako dirigent nije vođa, glazba neće biti dobra



Predmetno područje: Opći stručni skupovi: III. Modul - UNAPREĐIVANJE RADA U ODGOJNO - OBRAZOVNIM USTANOVAMA KROZ RAZVOJ KLJUČNIH KOMPETENCIJA ZA CJELOŽIVOTNO UČENJE U KONTEKSTU HRVATSKOG KVALIFIKACIJSKOG OKVIRA (HKO) I EUROPSKOG KVALIFIKACIJSKOG OKVIRA (EQF), Zagreb 20.-21.05.2010.



Agencija za odgoj i obrazovanje  
Education and Teacher Training Agency

## ULOGE U TIMU

- **AKTIVAN** - usmjeren zadacima
- **SURADNIK**- spreman pomagati gdje treba, unijeti nova iskustva i ideje
- **KOMUNIKATOR**- potiče razgovor, dobar slušalac
- **IAZIVAČ** - kritičan prema ciljevima, metodama, rješenjima i odlukama tima



Agencija za odgoj i obrazovanje  
Education and Teacher Training Agency

## ULOGE U TIMU - *Belbin*

- **Realizator** - stabilan i u kontroli (radi po planu)
- **Koordinator** - miran, pun samopouzdanja
- **Izazivač** - prenapet, osjetljiv, javno istupa, dinamičan
- **Inovator** - individualac, neprilagođen, inteligentan, ozbiljno razmišlja
- **Ispitivač resursa** - usmjeren, otvoren, redovit, komunikativan - ima ga posvuda
- **Procjenitelj** - tih, neosjetljiv, pažljiv



Agencija za odgoj i obrazovanje  
Education and Teacher Training Agency

- **timski radnik** – usmjeren ljudima, osjetljiv, drag, njemu je važno da su drugi zadovoljni
- **perfekcionista** - potiče osjećaj krivice, uredan i nemiran, zabrinut



Agencija za odgoj i obrazovanje  
Education and Teacher Training Agency

## BELBINOV TIMSKI TEST

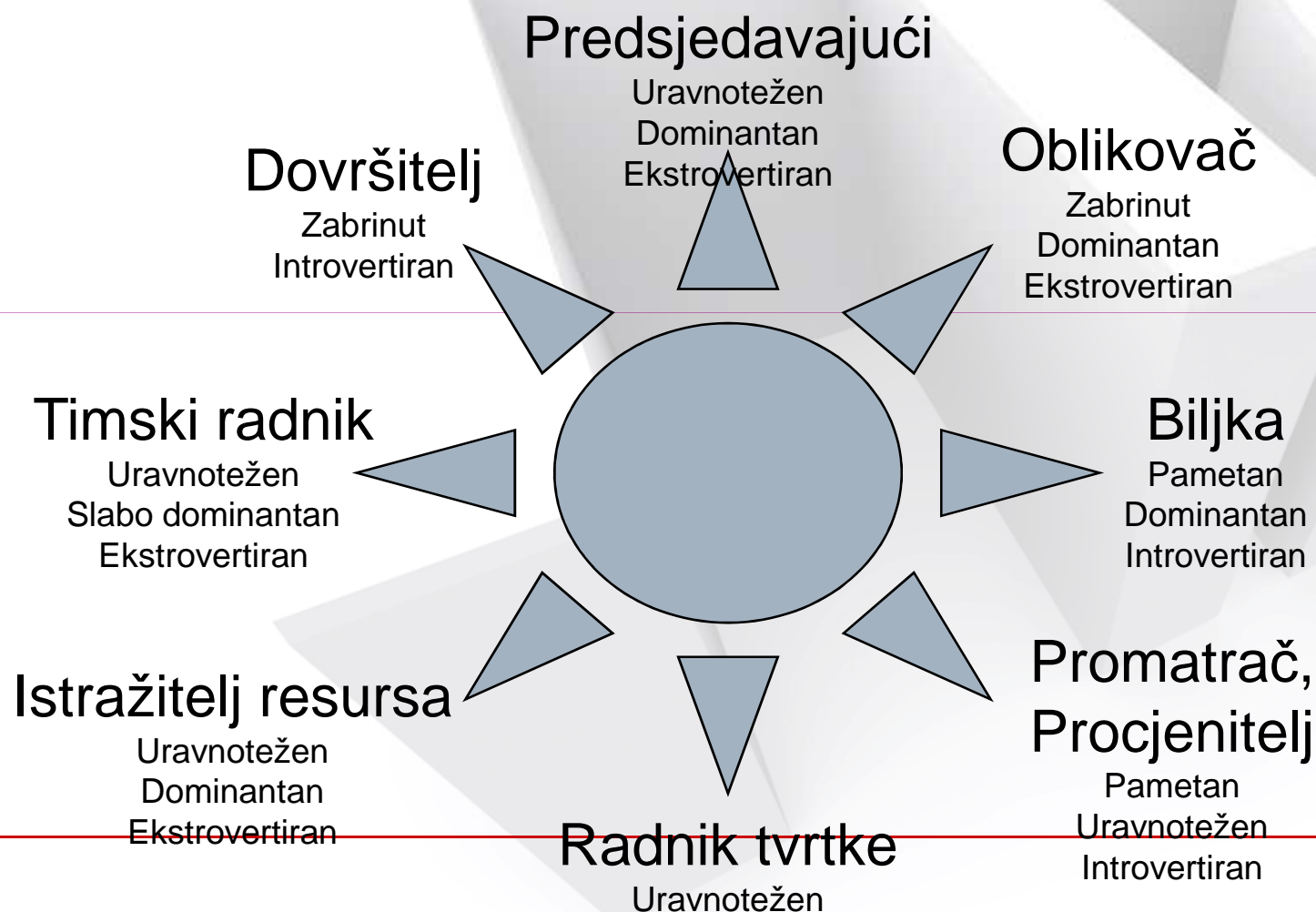
- Menadžerski koledž Henli u Engleskoj razvio je test u nadležnosti Meredith Belbin
- Test je samo alat koja može odraziti tendencije testom, individualno i grupno, ali ne daje finalan odgovor o tome kakvi su pojedinci.
- Test ima 7 djelova, sa 8 izjava (A-H)





Agencija za odgoj i obrazovanje  
Education and Teacher Training Agency

# Belbinov test – 8 uloga u timu





Agencija za odgoj i obrazovanje  
Education and Teacher Training Agency

I dio

## Vjerujem da timu mogu doprinijeti zbog toga što:

1. Smatram da sam osoba koja brzo uočava nove mogućnosti i trudim se maksimalno iskoristiti ih.
2. Dobro radim sa širokim spektrom ljudi.
3. Stvaranje novih ideja mi je urođeni dar.
4. Moja sposobnost je to što nalazim najbolje u ljudima kada osjetim da imaju vrijednost s kojom mogu pridonijeti ciljevima grupe.
5. Moji kapacitet da završim dani posao duguje se mojoj osobnoj efektivnosti.
6. Spreman sam živjeti sa određenim stupnjem momentalne nepopularnosti ako je to potrebno da se dobiju korisni rezultati na kraju.
7. Brzo mogu uočiti koji je najbolji pristup u situacijama koje sam već ranije iskusio.
8. Mogu ponuditi listu mogućih alternativa za akciju, bez da ostavim utisak predumišljaja ili predrasuda.



Agencija za odgoj i obrazovanje  
Education and Teacher Training Agency

## II dio

### **Ako posjedujem neke slabe osobine u timskom radu, to može biti zbog:**

1. Neugodnosti zbog toga što sastanci nisu pravilno strukturirani, kontrolirani i općenito dobro vođeni.
2. Tendencija /afinitet da sam druželjubiv prema ljudima koji imaju vrijednosne poglede na stvari, a pritom da im se nije bilo obratilo dovoljno pozornosti.
3. Tendencija da govorim puno kada se tim orijentira prema novim idejama.
4. Moja želja da budem objektivan, onemogućava mi da pristupim poslu sa entuzijazmom i otvoreno.
5. To što me ponekad gledaju kao moćnog i autoritativnog kada postoji potreba da se obave određeni zadaci.
6. Poteškoća da preuzmem vodstvo tima na sebe, zato što sam preosjetljiv na ozračje u timu.
7. Moja tendencija da se preokupiram vlastitim idejama i zbog toga gubim slijed stvari koje se događaju.
8. Mišljenje mojih kolega da se nepotrebno brinem oko detalja i da previše aludiram da bi se moglo desiti nešto negativno





Agencija za odgoj i obrazovanje  
Education and Teacher Training Agency

## UPITNIK (vježbe)

- Vaš ravnatelj je timski radnik ili “one man show”
- Vaš rukovodioc je timski radnik ili “one man show”
- Razmišljanja o školi
- Radite kao tim u jednoj školi. Potrebno je utvrditi potrebe škole u sljedećim smjerovima



Agencija za odgoj i obrazovanje  
Education and Teacher Training Agency

# SMJERNICE TIMSKOG RADA

## Područja:

- Organizacija i realizacija nastave
- Školski menadžment
- Školsko ozračje
- Školska kultura
- Usavršavanje i profesionalni razvoj nastavnika
- Komunikacija i odnosi s javnošću



Agencija za odgoj i obrazovanje  
Education and Teacher Training Agency

# KAKO STIĆI DO LISTA POTREBE ŠKOLE?

Radite kao tim (pripremite upitnik sa skalom procjenivanja  
(od 1 do 6)

1. Nema dokaza za to u našoj školi
2. Ima dokaza, ali rijetki su
3. Ponekad ima dokaza
4. Često ima dokaza
5. Uobičajno ima dokaza
6. Vrlo često ima dokaza i to je sastavni dio naše kulture



Agencija za odgoj i obrazovanje  
Education and Teacher Training Agency

# Zahvaljujem vam na vašoj pozornosti

[koskarov@yahoo.com](mailto:koskarov@yahoo.com)