

TIMSKI RAD I SUPERVIZIJA ŠKOLSKIH TIMOVA

Draženka Skupnjak, mag. prim. educ., učiteljica savjetnica,
VII. osnovna škola Varaždin

Sažetak: Timski rad, kao najrašireniji oblik izvođenja složenih profesionalnih zadataka za čije ostvarenje su potrebna bilo znanja iz različitih profesionalnih područja, bilo specijalizirana znanja iz istog ili sličnih profesionalnih područja, danas je neminovna metoda rada u svim područjima, pa tako i u obrazovanju. Rad u timu, zajednički rad više učitelja i timska nastava te timsko povezivanje stručnih suradnika različitih profila koji sudjeluju u odgojno-obrazovnoj djelatnosti, nužnost je koja zahtijeva promjene u načinu njihovog rada, ali i mijenjanje organizacije rada cjelokupne škole. Svrha stvaranja školskih timova i timskog rada je integriranje znanja i iskustva članova tima pri rješavanju istog problema. U timskom radu, članovi tima proživljavaju važna razdoblja i aspekte svoje profesionalne karijere u kojima se isprepliću pozitivne i negativne emocije, odnosi neovisnosti i povezanosti, slaganje i suprotstavljanje, suradnja i sukobi pa za njih moraju pronaći načine premošćivanja konceptualnih razlika koji će to omogućiti kako na teorijskoj tako i na praktičnoj razini. Supervizija timova jedna je od takvih mogućnosti. Ona pomaže stručnjacima da integriraju praktična iskustva s teorijskim znanjima i da dođu do svojih vlastitih rješenja problema s kojima se susreću u radu, da se djelotvornije nose s stresom i da izgrađuju svoj profesionalni identitet.

Ključne riječi: timski rad, školski timovi, supervizija timova

1. Uvod

Timski rad, kao najrašireniji oblik izvođenja složenih profesionalnih zadataka za čije ostvarenje su potrebna bilo znanja iz različitih profesionalnih područja, bilo specijalizirana znanja iz istog ili sličnih profesionalnih područja, danas je neminovna metoda rada u svim područjima, pa tako i u obrazovanju. Rad u timu, zajednički rad više učitelja i timska nastava te timsko povezivanje stručnih suradnika različitih profila koji sudjeluju u odgojno-obrazovnoj djelatnosti, nužnost je koja zahtijeva promjene u načinu njihovog rada, ali i mijenjanje organizacije rada cjelokupne škole.

2. Timski rad

Tim se može definirati kao manja grupa ljudi s komplementarnim znanjima i vještinama, koji zajedno rade kako bi ostvarili cilj za koji se smatraju zajednički odgovornima [19]. Svrha stvaranja timova i timskog rada je integriranje znanja i iskustva članova tima pri rješavanju istoga problema. Timski rad je neizostavan onda, kad nam nisu poznati put dopijevanja do rješenja, broj mogućih rješenja i način rješavanja zadatke. Tada su dobrodošla različita mišljenja, koja nakon usklađivanja mogu dovesti do najboljeg rješenja. Prednost je timova i u tome što rade bolje od pojedinaca kada zadaci zahtijevaju višestruke vještine, prosudbu i iskustvo.

Timovi omogućuju brži protok informacija što dovodi do povećanja fleksibilnosti. Povećava se i horizontalna komunikacija u odnosu na vertikalnu te dolazi do poboljšanja u produktivnosti i povećava se kvaliteta usluge [25]. Timovi predstavljaju bolji način da se iskoriste umijeća pojedinih zaposlenika povećavajući pritom učinak i zadovoljstvo na poslu.

Svaka grupa nije tim. Iako se ovi pojmovi često koriste kao sinonimi, područje upravljanja grupama razlikuje pojmove skupina, grupa i tim među kojima postoje bitne razlike. Razlozi za stvaranje radnih grupa najčešće su poslovne, organizacijske i tehnološke prirode, dok je razlog stvaranja tima razvojne, stvaralačke prirode. Rezultat rada grupe je zbroj pojedinačnih doprinosa svakog člana grupe, dok je rezultat timskog rada veći od čistog zbroja pojedinačnih rezultata svakoga člana jer timski rad proizvodi sinergiju. Sinergija je jedan od temeljnih razloga postojanja timskog rada. Možemo ju definirati kao pojavu uzajamnog komplementarnog djelovanja čiji je učinak veći od zbroja pojedinih dijelova uključenih u proces. Sinergija se često naziva i „efekt $2+2=5$ “ [23].

Kao najčešće prednosti timova, Grinberg i Baron navode efekt zajedničkog rada i zajedničku odgovornost te posvećenost postavljenom cilju [9]. Za razliku od grupa koje izvršavaju naloge, timovi su fleksibilni i autonomni jednom kada je definirana misija zbog koje su osnovani.

2.1. Prednosti i nedostaci rada u timu

Brojni istraživači ističu da rad u timu ima brojne prednosti, a posebice potencijal za pozitivno djelovanje [3]. Pozitivni timovi lakše rješavaju konflikte i donose odluke. Članovi takvih timova više se trude razumjeti stajališta drugih, iako ne zanemaruju ni obranu i objašnjavanje vlastitih, a atmosfera na njihovim sastancima je živa i aktivna [21]. Članovi timova imaju osjećaj pripadnosti i predani su zajedničkoj viziji. Svakom timu treba biti jasno čemu se zapravo teži, što se njegovim djelovanjem želi postići. Uspješan tim dio svog vremena posvećuje planiranju rada, odnosno razradi ključnih točaka, a zatim i detaljnoj analizi načina na koji će se doći do postavljenih ciljeva.

Naravno, stvaranje timova ne dovodi automatski do dobrobiti. Treba znati da formiranje tima, od kojeg se očekuje visoka efikasnost, nije jednostavan zadatak. Osim toga, tek nakon njegovog nastanka posebno se treba osvrnuti na daljnji proces, točnije na održavanje tima kroz različite faze, njegovo razvijanje i napredovanje. Ako se timovi okupljaju za zadatke koje su im neprimjerene, među članovima tima događa se razdor.

Stoga osnivanje i djelovanje tima zahtijeva dobro osmišljenu strategiju razvoja i praćenja kako bi se ovi nedostaci izbjegli ili sveli na najmanju moguću mjeru.

2.2. Osnivanje timova i timske uloge

Nije svaka situacija pogodna za osnivanje timova, međutim postoje situacije koje zahtijevaju prelazak na timski rad. Prednosti timova dolaze do izražaja u mnogim situacijama, a to su:

- kompleksnost ili opsežnost problema kojega treba riješiti,
- kad problem zadire u djelokrug više organizacijskih jedinica,
- kad postoji potreba za povećanim učincima,
- kad postoji potreba učinkovitog uvođenja velikih promjena,
- kad postoji potreba neutraliziranja hijerarhije,
- kad postoji potreba povećanja zadovoljstva ljudi [23].

Znanja i osobine ličnosti članova tima također su važni za kvalitetu tima i rezultate njegovog rada. Članovi dobrog tima spremni su se odreći egoizma i usmjerenosti na sebe te se poistovjetiti s grupom kojoj pripadaju. Osobine ličnosti članova tima kao što su dominantnost, zatvorenost, stabilnost, entuzijazam, druželjubivost, dinamičnost, tjeskobnost... također su važan polazni element u izgradnji tima. Kao i u drugim aktivnostima, i inteligencija je od velikog značaja. Ipak, ona sama nije dostatna. Za uspješan tima nije dovoljno imati samo sposobne članove, već je nužno imati članove koji mogu ispunjavati različite uloge.

Timska uloga je sklonost pojedinca prepoznatljivom obliku ponašanja u grupi – u kontaktima odnosno interakciji s drugim članovima tima. Članovi djeluju u timu na različite načine, koji nisu vezani za njihovu profesiju, radno mjesto, poziciju ili funkciju. Bitno je imati na umu da ne postoje poželjnije ili manje poželjne timske uloge – već kod formiranja tima treba težiti različitosti i po tom kriteriju. Meredith Belbin istraživao je timove te utvrdio da se u timovima najčešće može razlikovati devet različitih uloga članova tima, a to su: izvršitelj, koordinator, pokretač, kreativac, istraživač, vrednovatelj, timski radnik, dovršitelj i specijalizirani stručnjak [5].

Jedan član tima može ispunjavati više uloga, a opet istu ulogu može ispunjavati više članova tima. Članovi djeluju u timu na različite načine. Bitno je imati na umu da ne postoje poželjnije ili manje poželjne timske uloge – već kod formiranja tima treba težiti različitosti. Timovi u kojima su sve uloge zastupljene pokazali su se kao uspješni timovi.

2.3. Karakteristike uspješnih timova

Govoreći o uspješnim timovima, autori najčešće izdvajaju osam karakteristika koje su identificirane kod različitih uspješnih timova [13] [19]. Te karakteristike su:

- jasni opći i specifični ciljevi razumljivi svim članovima tima,
- uspješan voditelj kojeg svi poštuju i žele slušati,
- pojedinačna i zajednička odgovornost svih članova tima,
- poštivanje razlika među članovima tima,
- stalna, otvorena i iskrena komunikacija unutar tima uz međusobno uvažavanje,

- efikasno donošenje dobrih odluka,
- međusobno povjerenje te otvoren i iskren odnosa voditelja i članova tima,
- konstruktivno rješavanje konflikata u timu.

Nasuprot ovim obilježjima uspješnih timova, neuspješne timove karakteriziraju osobine kao što su nizak moral tima, neadekvatne intelektualne sposobnosti, nejasno određene uloge, nepovoljne osobine ličnosti, zaslijepljenosti i tzv. „grupno mišljenje“ i dr.

Kao važnu osobinu uspješnih timova možemo izdvojiti i pozitivnost. Naime, matematičar i psiholog Marcial Losada te psihologinja Emily Heaphy [21] proveli su istraživanje kojim su utvrdili da na sastancima uspješnih timova broj pozitivnih izjava prevladava u odnosu na broj negativnih izjava, članovi takvih timova argumentirano iznose svoje stavove, a atmosfera je živa s otvorenim i učinkovitim komuniciranjem. Upravo usavršavanje učinkovite komunikacije unutar tima Michael West ističe kao jednu od najvažnijih odrednica u izgradnji uspješnog tima [24]. Brajša naglašava da je svaki preduvjet uspješnog timskog rada interpersonalni odnos članova, a da bi neka grupa postala tim, i voditelj i svi članovi tima trebaju na tome naporno raditi te se neprestano međusobno prilagođavati [10].

Čak i nakon što se prebrode početne poteškoće i tim postane uspješan, u njegovom radu se mogu pojaviti različiti problemi. Konstruktivno rješavanje tih problema mora biti u funkciji daljnjeg razvoja, sazrijevanja i održanja tima. U knjizi „17 neosporivih pravila za timski rad“ John C. Maxwell savjetuje usvajanje pravila koja pridonose jačanju tima naglašavajući da sve što se ulaže u tim, a posebno u ljude u timu, neka je vrsta investicije koja će se kad tad isplatiti [18].

3. Školski timovi i razlozi njihova osnivanja

Tradicionalna škola, kao statični sustav usredotočen na učitelja s naglašenim prijenosom znanja, nije više dorasla zahtjevima suvremenog društva. Drugačiji načini razmišljanja i uronjenost u europsku kulturu i civilizaciju zahtijevaju novi, suvremeniji pristup odgoju i obrazovanju. Potreba za promjenama tradicionalne škole proizlazi i iz stvaranja nove paradigme: poimanja života i svijeta iz više smjerova i filozofskih pogleda, gdje se mijenja i pedagoški način mišljenja, kao i ustroj škole od (pr)naglašenog spoznajnog (kognitivnog), prema socijalnim odnosima, demokratskoj participaciji i suradničkom učenju [14]. Stoga suvremena škola treba biti kulturalno posredovana i razvojna, usmjerena na kompetencije, vještine mišljenja i rješavanja problema i suradnje - ukratko usredotočena na učenika.

U hrvatskoj se školi posljednjih godina često spominju pojmovi: međupredmetna korelacija, rasterećenje učenika, učitelj kao akcijski istraživač i mnogi drugi koji, sigurno, pridonose unapređenju rada u školi. Temeljem tih spoznaja, prvo se na načelnoj, a potom i na praktičnoj razini dogodilo povezivanje različitih učitelja koji sudjeluju u odgojno-obrazovnoj djelatnosti. Rad u timu, zajednički rad više učitelja i timska nastava neke su od ideja u našim školama koje zahtijevaju promjene u radu pojedinih učitelja, ali i mijenjanje organizacije rada cjelokupne odgojno-obrazovne ustanove s više međusobne suradnje, ne samo učitelja, već i stručnih suradnika različitih profila – školskih i socijalnih pedagoga, rehabilitatora psihologa, defektologa, logopeda

i drugih [7]. Osim timova koji neposredno djeluju u nastavnom procesu, unutar škole nastaju i drugi timovi koji pokrivaju druga područja školskog rada. Brojni su razlozi zbog kojih je u školi potrebno osnivanje timova. Dianne L. Ferguson navodi neke od njih:

- Školski stručnjaci različitih profila moraju artikulirati misiju i viziju škole te surađivati kako bi se ona postigla.
- Školski stručnjaci moraju prikupiti i interpretirati razne informacije o napretku učenika da bi osigurali njihov uspjeh na višim razinama te voditi računa da su njihova postignuća usklađena s kurikulumskim okvirima te ciljevima nastavnih programa.
- Kada očekivani uspjeh učenika izostane i podaci ne podržavaju trenutne napore, školski stručnjaci moraju zajednički riješiti probleme i pronaći načine za poboljšanje postignuća ishoda.
- Opći i specijalni edukatori moraju surađivati u provođenju državnih standarda i okvirni nastavni programa osmisliti tako da učenje bude omogućeno svakom učeniku, uključujući i one s invaliditetom.
- Nastavnici moraju zajednički promišljati o svojoj praksi kako bi i dalje učili te se profesionalno usavršavali.
- Školski stručnjaci moraju surađivati s obiteljima učenika i članovima zajednice zbog kreiranja školskih kurikuluma prema njihovim potrebama te usklađenosti s državnim standardima i okvirima. [12]

Temeljem tih, ali i brojnih drugih razloga, u hrvatskim školama nalazimo stalne ili povremene timove. Najčešći timovi koje možemo uočiti u brojnim hrvatskim osnovnim školama su:

- timovi (povjerenstva) za upis djece u prvi razred
- timovi (povjerenstva) za utvrđivanje psihofizičkog stanja djece
- timovi koje čine učitelji jednog razrednog vijeća
- tim (povjerenstvo) za praćenje rada pripravnika
- timovi koji rade na različitim školskim projektima
- timovi za samovrednovanje i kvalitetu
- timovi za građansku edukaciju
- timovi za medijaciju u rješavanju konflikata
- timovi učitelja koji rade na vlastitom profesionalnom razvoju i sl.

Svrha stvaranja svih ovih timova i timskog rada je integriranje znanja i iskustva članova tima pri rješavanju istog problema, a komunikacija u timu trebala bi težiti ravnopravnosti, suradnji, maksimalnom sudjelovanju svih članova. Unatoč načelnoj podršci koju timski rad ima u odgojno-obrazovnoj djelatnosti, u konkretnim praktičnim okolnostima on se ne odvija po idealno teorijski zamišljenim shemama i modelima. Analizirajući školske timove, Brajša navodi da u našim školama još uvijek prevladavaju timovi koji nisu u dovoljnoj mjeri demokratski [10]. U tim timovima se istovremeno sa suradnjom događa i borba za svojevrsnu prevlast. Do izražaja dolaze kolegijalnost i podrška, ali i hijerarhija uloga i pozicija, uvažavanje već izgrađenih uloga i pozicija, ali i borba za njihovo mijenjanje i preuzimanje. U timskom radu učitelji i stručni suradnici različitih, ali i istih profila, proživljavaju važna razdoblja i aspekte svoje profesionalne karijere. Isprepliću se pozitivne i negativne emocije, odnosi neovisnosti i povezanosti, slaganje i suprotstavljanje, suradnja i sukobi. Budući

da su učenici cjelovite osobe koje nije moguće razdijeliti među različite struke i stručnjake, pred praktičare se postavlja imperativni zahtjev zajedničkog djelovanja i suradnje čak i onda kad se razlike među strukama na načelnoj i teorijskoj razini čine nepremostivima. Ukoliko su svi prosvjetni djelatnici istinski posvećeni učenicima i njihovoj dobrobiti, tada moraju pronaći načine premošćivanja konceptualnih razlika koji će to omogućiti kako na teorijskoj tako i na praktičnoj razini. Supervizija timova jedna je od takvih mogućnosti.

4. Supervizija

Supervizija kao metoda usvajanja profesionalnih znanja počela se razvijati u Sjedinjenim Američkim Državama u području socijalnog rada i to krajem 19. st. U Evropu je supervizija „ušla“ 50-tih godina 20 st. kao dio Marshallovog plana pomoći nakon II svjetskog rata [2]. Riječ supervizija izvedena je od riječi *super* (nad) i *videre* (viđenje/gledanje), a znači odlično viđenje. U najširem smislu superviziju možemo shvatiti kao uvođenje intervencija s ciljem humanizacije društvenih uvjeta rada i prevencije otuđenih odnosa. Danas je supervizija profesionalna intervencija koja je neophodna u profesionalnom razvoju onih koji neposredno rade s ljudima i jedan od ključnih načina osiguravanja razvoja organizacija i pružanja kvalitete usluga u području pomagačkih profesija („pomagači“ – stručnjaci humanističkih usmjerenja koji se bave neposrednim radom s ljudima). Definirati superviziju danas znači naći se pred mnoštvom različitih pristupa raznih autora u relativno bogatoj svjetskoj literaturi. Definicija koju nude Hawkins & Shohet prema Ajduković, glasi da je supervizija osnovni način dobivanja podrške stručnjaku koji ima poteškoća u radu i način dijeljenja odgovornosti koja proizlazi iz rada s klijentima [1]. Supervizija je proces koji značajno utječe na osobni i profesionalni razvoj stručnjaka i visoko je povezana sa zadovoljstvom u obavljanju pomagačkih zanimanja. Temeljem pojmovnog određenja supervizije i istraživanja na području supervizije proizlazi da je supervizija preduvjet djelotvornosti i kvalitete rada s drugim ljudima, proces koji značajno utječe na osobni i profesionalni razvoj stručnjaka i visoko je povezana sa zadovoljstvom u obavljanju pomagačkih zanimanja.

4.1. Supervizija u školskom sustavu

Supervizija kao kompleksna metoda profesionalnog razvoja posljednjih je godina sve više prisutna i u školskim sustavima mnogih zemalja srednje i zapadne Europe. U sadašnjem i predstojećem približavanju europskim standardima u raznim socijalnim segmentima, pa tako i u području odgoja i obrazovanja, uvođenje supervizije u naš odgojno-obrazovni sustav i u novu koncepciju i reformu hrvatskog školstva, uz svijest s kakvim se sve problemima susreću naši nastavnici i prosvjetne vlasti, uvođenje supervizije nameće se gotovo kao neminovnost [8]. Iskustva uvođenja supervizije u sustav odgoja i obrazovanja vrlo su različita u europskim zemljama. Razmjenom iskustava među supervizorima uočeno je da su veći problemi tamo gdje supervizori dolaze iz područja psihologije i psihoterapije, no nedovoljno educirani ili needucirani iz područja supervizije kao moderne metode razvoja stručne kompetentnosti u sustavu odgoja i obrazovanja. Velika je prednost supervizora,

ako ima iskustvo u sustavu odgoja i obrazovanja i općenito širi pedagoško-sociološki pristup i znanje [22].

4.1. Timska supervizija

Za timsku superviziju se može reći da je posebna vrsta supervizije skupina. Pritom osnovno značenje supervizije tima izvire iz ključne razlike između radne skupine i tima sadržane u međusobnoj povezanosti članova tima pri odrađivanju zadataka. Stoga kroz proces timske supervizije članovi tima neminovno dotiču međusobne odnose, prorađuju komunikacijske granice, istražuju što te granice određuje te se na taj način bave sobom, svojim emocijama i odnosima. Belardi konstatira da supervizija tima u odnosu na individualnu superviziju ima dvije nove kvalitete, a u odnosu na superviziju skupina jednu novu kvalitetu [4]. Prva kvaliteta uključuje prijelaz iz individualnog u kontekst skupine, a druga prijelaz iz konteksta skupine u organizacijski kontekst određene ustanove. Kersting i Krapohl navode da je sadržaj timske supervizije složeni prostor odnosa koji se u timu razvijaju tijekom zajedničkog rada [15]. Taj je prostor ovisan o korisnicima, o obilježjima ustanove i o stručnom doprinosu pojedinih članova tima.

Ciljevi timske supervizije odnose se na poboljšanje ozračja u timu, povećanje suradnje, povećanje efikasnosti i kvalitete rada svih članova tima. Slijedom navedenog, na timsku superviziju se može gledati kao na svjesno i slobodno osvjetljavanje proteklih radnih postupaka s ciljem povećanja profesionalne kompetentnosti u budućnosti. Zato je teško govoriti o superviziji tima općenito. Potrebno je govoriti o modelu supervizije tima koji uvažava konkretnu stvarnost određenog tima i događanja između tima i šireg socijalnog konteksta u kojem djeluje. Da bi mogao provesti superviziju tima, supervizor mora imati neka opća znanja o timu i njegovom značenju. Temeljem tog znanja upoznaje konkretni tim. To je posebice važno na početku, jer kao što konstatira Bezić (2004), timska supervizija počinje drugačije od grupne supervizije jer se članovi međusobno dobro poznaju. Kao važne čimbenike timske supervizije koje treba uzeti u obzir, Kobolt i Žižak navode:

- Ne postoji radna skupina bez voditelja.
- Svaki tim ima svoju filozofiju/ideologiju.
- Nema tima bez tabua.
- Tim čini njegova povijest, priče, teme i mitovi.
- Tim je određen zadatkom i radnim kontekstom.
- U svim timovima postoje sukobi u odnosima.
- Tim treba razumjeti kao dio šireg konteksta [16]

Dinamika rada supervizijske grupe i sastav članova grupe ovisi o potrebama samih supervizanata-korisnika supervizije i dogovara se na početku supervizijskog rada. Supervizije vodi stručnjak-supervizor koji s članovima supervizijske grupe nije u odnosu nadređenog i podređenog, nije član organizacije u kojoj stručnjaci rade i nije nužno stručnjak u poslu koji obavljaju supervizanti. Supervizor je stručnjak u vođenju supervizije i zadatak mu je da svojim vještinama i objektivnošću vodi procese prema razrješenju postavljenog problema. Općenito, ovaj oblik supervizije služi profesionalcima da dobiju

potporu i rasterećenje u suočavanju sa svakodnevnim poslovnim izazovima, da kritički razmatraju svoje postupke i tako razvijaju svoju kompetentnost te da sačuvaju svoje mentalno zdravlje unatoč stresovima u radnom okružju.

4.2. Razlozi supervizije školskih timova

Profesionalci u školi kao što su psiholozi, socijalni radnici, pedagozi, socijalni pedagozi, rehabilitatori, učitelji i drugi koji u svrhu odgoja, preodgoja, obrazovanja ili pružanja psiho-socio-pedagoške pomoći rade s učenicima i njihovim roditeljima, svakodnevno se susreću s čimbenicima koji donose rizik za njihovo mentalno zdravlje. Rizici poput kompleksnih problema s kojima se susreću korisnici i nedovoljne educiranosti za specifičnu i raznovrsnu problematiku korisnika, nedostaci resursa za pružanje pomoći, sekundarna traumatizacija, neadekvatni uvjeti rada i sl., između ostalog otežavaju i izvršavanje radnih zadataka, pružanje kvalitetne usluge korisnicima, a mogu negativno utjecati i na privatni život profesionalaca. Uz gore navedene rizike koji dolaze s preuzimanjem danog zaposlenja, profesionalci se brinu i za vlastite životne probleme koji katkad mogu biti vrlo bliski onima s kojima se susreću i njihovi korisnici. Velika očekivanja koja se stavljaju pred profesionalce i činjenica da spomenuta očekivanja ne mogu u potpunosti zadovoljiti, iznimno su dobar temelj za razvoj profesionalnog stresa [17]. U tom slučaju, supervizija je jedan od neizostavnih oblika skrbi za mentalno zdravlje, metoda osiguranja kvalitete usluga i način poboljšanja kompetencija pomagača. Ona pomaže stručnjacima da integriraju praktična iskustva s teorijskim znanjima i da dođu do svojih vlastitih rješenja problema s kojima se susreću u radu, da se djelotvornije nose s stresom i da izgrađuju svoj profesionalni identitet.

Samo uključivanje u supervizijsku skupinu dobrovoljno je i u supervizijskom odnosu svi sudionici imaju svoje odgovornosti, a cilj je razvoj supervizanta kao stručnjaka i osobe te je stoga supervizor odgovoran samo za taj proces. Svatko je odgovoran sam za sebe i svoje djelovanje. Polazeći od toga, važno je da svaki član supervizijske grupe samostalno odluči je li supervizija to što mu može pomoći u radu, da se dobrovoljno priključi supervizijskoj grupi, da mu način rada supervizora odgovara i da je spreman aktivno sudjelovati u radu. Tijekom rada u supervizijskoj skupini važno je brinuti o zakonskoj odgovornosti, etičkim kodeksima, odgovornosti prema školi i samome sebi. Supervizanti u superviziji sudjeluju u izradi planova djelovanja i dinamičnom održavanju susreta, osvježavajući svoje osobne i profesionalne resurse i potencijale. Problemi koji mogu biti u fokusu supervizije su raznovrsni, ali vezani uz obavljanje profesionalne uloge. Problem supervizije nisu privatni problemi supervizanata. Neka od područja koja mogu biti u fokusu supervizije školskih timova su:

- Područje rada s korisnicima: npr. teškoće u komunikaciji s korisnicima (kada učenik ili roditelj povisi ton, tumači upute stručnjaka kao napad i dr.);
- Područje profesionalnih kompetencija: npr. ograničeni raspon metoda i tehnika u radu (kako smiriti korisnika bez prijetnji i podizanja glasa, vještine vođenja individualnog razgovora, motiviranje roditelja za suradnju i dr.);

- Područje vlastitih emocija, stavova, vrijednosti: npr. osjećaj profesionalne bespomoćnosti, prevelika količina posla, profesionalni stres (da se ništa ne može promijeniti, da su problemi presloženi, da se nema smisla više ni truditi, da nedostaje potpora kolega, prevelika količina posla i nemogućnost odvajanja vremena za sebe i sl.); profesionalni stres (česte glavobolje, ljutnja, nekontrolirane reakcije, povećana konzumacija kave i dr.);
- Područje radnih uvjeta i karakteristika radnog mjesta: npr. neadekvatni radni uvjeti, karakteristike radnog zadatka (nerealni rokovi, velik broj korisnika, malen broj raspoloživih resursa za pomoć, korisnici koji su agresivni prema profesionalcu, slučajevi s kojima se radi bliski su osobnom iskustvu, problemi korisnika za koje profesionalac nije dodatno educiran i dr.);
- Područje međuljudskih odnosa: npr. nezadovoljavajući odnosi s kolegama, nedostatak podrške i dr.

Bezić navodi da je u svojoj biti osnovna tema svake timske supervizije tema suradnje [6]. Pritom dodaje kako se sukladno ona može raščlaniti na nekoliko podtema: komunikacija, grupne norme, vođenje, uloge, rješavanje problema i odlučivanje te odnos tima prema okruženju [6]. Tijekom rada u supervizijskoj skupini važno je postići da supervizanti budu što opušteniji, iznose što više ideja, imaju neobične prijedloge koje mogu povezati s idejama ostalih članova, da ne komentiraju, ne kritiziraju niti vrjednuju ideje drugih. Budući da su supervizijske skupine zatvorene, kada se stekne povjerenje među supervizantima, moguće je teme iz školske prakse i svakodnevice prorađivati na dubljim razinama.

Primarna metoda rada sa supervizantima jest refleksija te samorefleksija superviziranog o njegovom profesionalnom iskustvu, a središnji cilj je napredak vještine refleksije superviziranoga. Reid refleksiju definira kao proces revidiranja (preispitivanja) vlastitog profesionalnog iskustva kako bi ga se opisalo, analiziralo, evaluiralo i tako evidentirao proces učenja o profesionalnoj praksi [20]. Ona je usmjerena na poticanje osobnih, socijalnih i profesionalnih kompetencija i performancija zaposlenih, da bi osigurala i poticala djelotvornost i humanost profesionalne prakse. Cook i sur. opisuju heuristički pristup vođenju refleksije koji se sastoji od:

1. opisivanja onoga što se dogodilo bez ikakve procjene,
2. usmjeravanja na temu problema,
3. interpretacije i evaluacije onoga što se dogodilo,
4. izrade detaljnog plana promjene.[11]

Refleksija je važna jer profesionalcima omogućava da uče iz vlastite prakse i iz vlastitog iskustva na način da aktivno promišljaju o onome što rade kako bi njihov daljnji rad bio kvalitetniji.

5. Zaključak

Supervizija u školstvu, a samim time i supervizija školskih timova kod nas je tek u začetku. Stoga se ovaj rad i odnosi na razmatranje značenja i obilježja timskog rada te supervizije timova iz perspektive stručne literature. Kako bi se što detaljnije prodiskutirale osobitosti supervizije timova, posebna pozornost posvećena je razlozima za njeno uspostavljanje. Na taj način želi se ukazati na činjenicu da je potrebno osvijestiti činjenicu da je supervizija važan dio razvoja svake organizacije, pa i škole, ne samo onda kad se pojave ozbiljni problemi u odnosima ili timskom postignuću, već tijekom cjelokupnog rada.

6. Literatura:

1. Ajduković, M. (1997). Obrazovanje socijalnih radnika u Hrvatskoj: Aktualni problemi i mogući pravci razvoja. Ljetopis Studijskog centra socijalnog rada, IV, 19-27.
2. Ajduković, M., Cajvert, Lj. (2001). Supervizija psihosocijalnog rada kao specifični oblik profesionalnog razvoja stručnjaka u sustavu socijalne skrbi. Ljetopis socijalnog rada, 8 (2/2001), 195-214.
3. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi. Zagreb: Školska knjiga.
4. Belardi, N. (1994). Supervision. Von der Praxisberatung zu Organisationsentwicklung. Jungfermann: Paderborn.
5. Belbin, M. (2011). Belbin Team Roles. <http://www.belbin.com/rte.asp?id=8> (18. 05. 2012.).
6. Bezić, I. (2004). Timska supervizija. U: Ajduković, M., Cajvert, L. (ur.). Supervizija u psihosocijalnom radu. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 281-301.
7. Bjedov, V., Gal, K., Kretić Majer, J. (2004). Put do timskog rada u nastavi. Život i škola, 12 (2/2004), 41-46.
8. Bokulić, Z. (2004). Supervizija u školi – jedan mogući novi koncept u hrvatskom školstvu. Zbornik radova Sabora pedagoga Hrvatske, HPKZ, 444-450.
9. Bubalo, A. (2009). Studentska organizacija AIESEC/Timovi i timski rad u AIESEC-u. Magistarski rad. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet. Dostupno na: <http://www.scribd.com/doc/52016914/AIESEC-timski> (18. 05. 2012.).
10. Brajša, P. (1995). Sedam tajni uspješne škole. Zagreb: Školske novine.
11. Cook, P.F., Young, J. R., Cutler, B. R. (1990). Teaching students to reflect: Does using a structured thinking approach help or hinder? Northern Rocky Mountain Educational Research Association Researcher, 7 (1) 30-36.
12. Ferguson, D. L. (2006). Working Together: Groupwork, Teamwork, and Collaborative Work Among Teachers. Arizona State University. National Institute for Urban School Improvement. Dostupno na: http://www.niusileadscape.org/docs/FINAL_PRODUCTS/Learning Carousel/w_rkingtogether.pdf (18. 05. 2012.).

13. French, W., L., Bell, C., H. (2005). Organization Development. New Jersey: Prentice -Hall.
14. Hrvatić, N., Piršl, E. (2007). Kurikulum pedagoške izobrazbe učitelja. U: Previšić, V. (ur.). Kurikulum: teorije, metodologija, sadržaji, struktura. Zagreb: Školska knjiga, str. 385-412.
15. Kersting, H. J., Krapohl, L. (1994). Teamsupervision. U: Puehl, H. (ur.). Handbuch der Supervision 2. Edition Marhold, Berlin: Spiess.
16. Kobolt, A., Žižak, A. (2007). Timski rad i supervizija timova. Ljetopis socijalnog rada, 14 (2), 367-386.
17. Kusturin, S. (2007). Supervizije – oblik podrške profesionalcima. Metodički ogledi, 14 (1/2007), 37–48.
18. Maxwell, J., C. (2003). 17 neosporivih pravila za uspješan timski rad. Varaždin: Katarina Zrinski.
19. Miljković, D., Rijavec, M. (2007). Organizacijska psihologija. Zagreb: IEP/D2.
20. Reid, B. (1993). But we're doing it already! Exploring a response to the concept of reflective practice in order to improve its facilitation. Nurse Education Today 13: 4, 305-309.
21. Rijavec, M., Miljković, D. (2009). Pozitivna psihologija na poslu. Zagreb: IEP.
22. Skelac, M. (2008). Razvojno-integrativna supervizija u školi. Život i škola, 19 (5/2008), 169-174.
23. Tudor, G., Srića, V. (1998). Menadžer i pobjednički tim. Zagreb: MEP Consult & CROMAN.
24. West, M. (2005). Tajne uspješnog upravljanja timom. Zagreb: Školska knjiga.
25. Yancey, M. (1998): Work teams: three models of effectiveness. University of North Texas: Center for study of work teams.