

Stručni rad

TIMSKI RAD U ODJELU POSEBNOG PROGRAMA ODGOJA I OBRAZOVANJA

Valerija Jazbec, profesorica socijalne pedagogike,
OŠ dr. Mihajla Rostoharja Krško

Sažetak

Odjeli posebnog obrazovnog programa uključuju učenike s umjerenim, težim i teškim intelektualnim poteškoćama i mnogim povezanim poremećajima (autistični poremećaj, poremećaj kretanja, poremećaji emocija i ponašanja, poremećaji govora i jezika, kronične bolesti, oštećenje vida, oštećenje sluha). Prema pravilniku o razrednom odjelu, osim učitelja, često radi i skrbnik njegovatelj (asistent u nastavi). Akt o sistematizaciji radnih mjesta sadrži zadatke oba djelatnika, koji ne definiraju njihove konkretne kompetencije u praksi. Zbog toga može doći do nesigurnosti u njihovom odnosu. Ako je cilj učinkovit tim u kojem se članovi osjećaju ugodno, tada je ključno razumjeti čimbenike koji utječu na timski rad, odrediti potrebe, vrijednosti i pravila tima te razumjeti međuljudske procese u timu.

Ključne riječi: timski rad, posebne potrebe, njegovatelj, odnosi u timu, škola

1. TEŠKA PITANJA U TIMU S NEJASNIM KOMPETENCIJAMA

U složenosti današnje škole timski je rad ključan za stvaranje dobrih uvjeta za učenje i život u školskom prostoru. U tom kontekstu najčešće spominjemo timove pojedinih stručnjaka slične razine i iste, slične ili različite struke.

U navedenim timovima, radnim timovima ili usmjerenim prema zadacima, postoje pojedinci s različitim iskustvima, osobinama i osobnim potrebama. Ovdje pojedinci djeluju prilično ravnopravno bez obzira na raspodjelu uloga u timu.

U odjelima posebnog programa odgoja i obrazovanja, prema pravilniku, učitelj (specijalni pedagog) i njegovatelj rade zajedno, povremeno, za pojedinog učenika i poseban asistent. U praksi je to hijerarhijski raspored uloga u kojem se jednom ili drugom akteru (ili oboje) nešto teže snaći.

Skupina učenika u odjelu obično je vrlo raznolika u pogledu izraženih posebnih potreba, pa je ovdje potrebno puno individualiziranog planiranja, koordiniranog djelovanja odraslih na odjelu, dobro promišljene promjene aktivnosti i prilagođavanje situaciji.

U timu se postavljaju se pitanja poput: Što je moj posao? Što mogu učiniti? Trebam li čekati da mi se kaže što da radim? Trebam li svom suradniku stalno govoriti što da radi? Mogu li mu reći da učini to i to? Zar ne može biti samoinicijativan? Ne razumije me? Zašto me ne doživljava? Što da kažem roditeljima?

Što se češće postavljaju takva pitanja, lošija je atmosfera u timu, odnosi su napetiji. To se odražava na obavljenom radu, na sastancima u širim timovima, na učenicima, a nakon svega vanjsko okruženje također dobiva neke informacije o unutarnjoj klimi. Ravnateljstvo i savjetodavna služba prepoznaju te probleme u samom procesu rada, a oni se obično još više otkrivaju tijekom godišnjih razgovora uprave sa zaposlenicima.

1.1. UOČENE PREPREKE ZA TIMSKI RAD U ODJELU

U procesu praćenja (ne)zadovoljstva u timskom radu nastavnika i njegovatelja na odjelu ističu se neke prepreke koje slično navodi i A. Polak (2007):

- **Nejasno definirane uloge u timu:** Neki njegovatelji odgovorno obavljaju dogovorene i nedogovorene zadatke u timu, ponekad čak prekorače svoje kompetencije (prekomjerna pomoć djetetu u školskom radu ili prilikom brige o sebi, neredovito informiranje roditelja), dok drugi preuzimaju potpuno pasivnu ulogu u timu (sjedi pored učenika, njegova aktivnost ograničena je isključivo na upute učitelja, a također provjerava je li zadatak zaista njegov zadatak).
- **Područje komunikacije:** Njegovatelji i učitelji različito su osjetljivi na način i koherentnost verbalne i neverbalne komunikacije. Tu spadaju neprimjerena upotreba i razumijevanje komunikacijskih razina (informacija, objašnjenje, upozorenje, ohrabrenje, zamolba, zahtjev, prijedlog, dozvola), neprikladne emocionalne reakcije u komunikaciji, prepoznavanje i razumijevanje parakomunikacije.
- **Međuljudske prepreke (barijere):** Posebno kod učitelja, barijera djeluje u prostoru

između nepovjerenja prema njegovatelju i vlastite introverzije.

- **Osobne prepreke:** Percepcija straha, bojazni, osobne prijetnje, nepoštivanje, nerazumijevanje javlja se nešto češće kod njegovatelja nego kod učitelja.
- **Prepreke vezane uz status:** Asistenti posebno ističu nezadovoljstvo vlastitim statusom, razlike u radnom vremenu, plaćama i mogućnostima napredovanja.

Promatranje neformalnih okupljanja i poruka također potvrđuje činjenicu da prenošenje nerazumijevanja ili sukoba u timu drugim suradnicima produbljuje osjećaj nezadovoljstva u timu.

2. CILJ: USPJEŠAN TIM U KOJEM SE DOBRO OSJEĆAM

U potrazi za rješenjima u užim skupinama zaposlenika (ravnateljstvo, savjetodavna služba, voditelj aktiva) jasno se oblikuje opći cilj koji je zajednički svima: Uspješan (učinkovit) tim u kojem se pojedinac osjeća dobro. Cilj uključuje svijest o zadacima koje je potrebno obaviti i svijest o potrebi za dobrobiti članova tima. Uzimajući u obzir različite osobine ličnosti pojedinaca u timu, različita iskustva i prepreke, ima smisla sustavno uvesti neko znanje o radu timova među zaposlenicima.

2.1 SVRHA RADIONICA O TIMSKOM RADU U ŠKOLI

Sadržaj radionica koje škola planira za zaposlenike na temu timskog rada mora odgovarati potrebama polaznika. Na razini škole, naravno, nema potrebe da svi timovi rade isto, iako ih uprava usmjerava na osnovna pravila ili zadatke. Svrha radionica je usvajanje znanja o potrebama pojedinaca u timu, o ulogama u timu, važnosti osobina ličnosti i osvještavanje važnosti komunikacijskih vještina.

2.2.PLAN IZRADE RADIONICE

Radionice smo planirali za vrijeme školskih praznika prije početka nove školske godine, a zatim tijekom jesenskih i zimskih praznika u sklopu stručnog usavršavanja zaposlenika. Za svaku smo radionicu pripremili dnevni i vremenski okvir koji je uvijek na početku bio predstavljen sudionicima. Organizirali smo prostor za grupni rad (socijalne igre opuštanja, upoznavanja, debate, posredovanje osnovnih informacija, razgovor) i rad u malim skupinama (kutići) s mogućnošću gibanja. Sudjelovalo je 12 do 16 polaznika, od kojih je 8 bilo učitelja i 6 njegovatelja, a na vlastiti zahtjev pridružili su se učitelj u prilagođenom obrazovnom programu i učitelji za djecu s posebnim potrebama. Važan čimbenik koji je doprinio dobroj atmosferi bila je pripremljena zakuska i mogućnost opuštenog uvodnog razgovora.

2.3. PRIMJER RADIONICE ZA TIMSKI RAD

2.3.1 VRIJEME I SADRŽAJ RADIONICE

PRVI SUSRET (od 9.00 do 10.30)
a. Dogovorena pravila (današnjeg) tima: Osnovna pravila komunikacije, međusobno poštovanje, intimnost timskog rada, dogovor
b. Grupno: – Sjedalo na mojoj desnoj strani je prazno – po dva susjeda su par po završetku igre
c. Rad u paru: – Ogledalo (neverbalno) – Osobno predstavljanje u paru (ime, što rado radim, koje su moje vrline, što mi se sviđa kod ljudi, u budućnosti bih rado postao ...). U grupi svatko predstavlja svoj par u prvom licu.
d. Individualno – Svatko dobi list sa pitanjem ŠTO OČEKUJEM U TIMSKOM RADU? – osoba šalje anonimno, na narednom susretu predstavim odgovore
d. Frontalno, razgovor: komunikacija, potrebe, osjećaji, prepreke
e. Slika vatrogasca

Prije početka prvog sastanka okvirno sam definirala što je tim ili tandem i objasnila da svi zaposlenici rade u različitim timovima s različitim zadacima. Da bi tim bio što uspješniji, dobro je znati čimbenike koji utječu na naše ponašanje, i obrnuto, na većinu tih čimbenika možemo utjecati sami kad ih dobro poznajemo.

2.3.2. BRIGA ZA DOBRU ATMOSFERU NA RADIONICI

U prvom dijelu radionice nudili smo dobru atmosferu i oslobodili napetosti različitim igrama s jedne strane, a istovremeno te aktivnosti su omogućile međusobno upoznavanje na drugačiji, neformalni, zabavan način [2]. Igre su bile razlog za smijeh i smanjenje suzdržanosti koja nam je bila potrebna za nastavak radionice.

2.3.3. DEFINIRANJE OČEKIVANJA POJEDINCA U VEZI S TIMSKIM RADOM

Željela sam iskrene odgovore na pitanje, kakva su očekivanja članova tima. Imali su priliku to zapisati pojedinačno i anonimno. Rezultate sam im priopćila na sljedećem sastanku. Pokazalo se da su očekivanja vezana za gore opisane prepreke u timu [1]. Te uglavnom pokrivaju socijalno, emocionalno područje međuljudskih odnosa u timu, a manji dio tehničko područje (timski zadaci, uloge, ciljevi, vodstvo).

Sudionici tima zapisali su svoja očekivanja za timski rad sljedećim riječima:

- iskrenost, otvoreni razgovor, ako nešto pođe po zlu, razgovaramo o problemima (10) i predložimo rješenja (3),
- slušamo jedni druge i razmatramo (5), razumijevanje (2),
- ljubaznost, empatija, prihvaćanje različitosti (6),
- da nema nervoze i žurbe u radom s djecom, strpljenje (3)
- pomažemo jedni drugima (također i mentalno) (8)
- nemojte odmah ogovarati ili osuđivati (2) - nikad ne znamo kako se osoba osjeća, s kojim problemima se suočava,
- stjecanje iskustva
- spremnost za rad, fleksibilnost (2)
- koherencija, suradnja (10), komplementarnost, zajedničko planiranje i dolaženje do zajedničkih ideja (2)
- vodstvo koje uvažava i poštuje sudionike (1)
- međusobno poštovanje (3)
- pristup timskom radu s predanošću
- poštivanje sporazuma i pravila
- podjela i podizanje svijesti o ulogama (2)
- praćenje zajedničkih ciljeva (tako da svi u timu znaju što želimo zajedno postići), povezanost
- malo humora (2), puno smijeha, opuštenosti (2), dobro raspoloženje (2), pozitivna atmosfera (2)

2.4. RAZGOVOR O DJELOMIČNO POZNATIM I NOVIM PRONALASCIMA

U trećem dijelu radionice željela sam u razgovoru sa sudionicima identificirati neke od čimbenika koji utječu na naše ponašanje u timu. Uz pitanja i djelomična objašnjenja, usmjerila sam ih prema faktorima po područjima:

- Ljudi ulaze u timski rad s određenim osobinama ličnosti, nazovimo to osobnošću. Što bi kolektivizam, individualizam mogao značiti u ovom slučaju?
- Što može utjecati na takav stav? Sudionici su nabrojali dob, financijsku sigurnost, odgoj, obrazovanje, zanimanje, putovanja (iskustvo!).
- Želimo raditi u timu u kojem ćemo biti uspješni i osjećati se dobro. Koje su naše potrebe koje treba zadovoljiti? Definirali smo ih kao prijedloge:

a. Potrebe za sigurnošću: Ako potrebe nisu zadovoljene, osoba se osjeća nesigurno ili ugroženo. Povrh svega, sigurnost u timu osigurava poštivanje pravila koja vrijede u timu. Potrebe za sigurnošću su potreba za stabilnošću, međusobnom ovisnošću, za zaštitom, sloboda od straha, potreba za strukturom, redom, pravilima itd.

b. Potreba za prihvaćanjem: To je slobodno izražavanje straha, razočaranja i nesigurnosti, bez straha da će biti odbačen i ismijan. Osjećaj prihvaćanja važan je za suočavanje s problemima i sukobima koji prate timski rad. Pojedinač se osjeća odbačenim kada njegova potreba nije zadovoljena.

c. Potrebe za potvrđivanjem i priznavanjem: To su potrebe za samopoštovanjem, za samopouzdanjem, majstorstvom i sposobnostima, neovisnošću i slobodom. Zadovoljavanje tih potreba jača osjećaj samopouzdanja, vlastite vrijednosti, moći, sposobnosti, dostatnosti te vlastite korisnosti i nužnosti. Ako ove potrebe nisu zadovoljene, pojedinac se osjeća inferiornim i nemoćnim.

d. Potreba za samoaktualizacijom: Je potreba najvišeg reda koja usmjerava čovjeka prema shvaćanju da se ostvari u okviru vlastitih mogućnosti.

Što se događa ako te potrebe nisu zadovoljene, ako pojedinac izgubi osjećaj sigurnosti, prihvaćanja, potvrđivanja? Sudionici su spomenuli osjećaj nesigurnosti u vezi s tim da li je učinio nešto ispravno ili pogrešno, tugu, bijes, pasivnost, nekritičko izvršavanje zadataka, usamljenost, čak i eskaliranje u agresivnost u komunikaciji.

- Što se događa ako te potrebe nisu zadovoljene, ako pojedinac izgubi osjećaj sigurnosti, prihvaćanja, potvrđivanja? Sudionici su navodili osjećaj nesigurnosti u vezi s tim da li je sam učinio nešto ispravno ili pogrešno, tugu, bijes, pasivnost, nekritičko izvršavanje zadataka, usamljenost, čak i eskaliranje u agresivnost u komunikaciji.
- Kako komuniciramo u timu? Sudionici su naveli komuniciranje, ispitivanje, potvrđivanje, usmjeravanje, naređivanje, slaganje. Posebnu pozornost posvetili smo području neverbalne komunikacije i njezinoj koordinaciji s verbalnom, što smo pokazali i na primjerima igranja uloga. Shvatili smo da je nekomunikacija ujedno i komunikacija. Polje parakomunikacije (stenjanje, smijeh, uzvici ...) i njegova snažna poruka također su bili zanimljivi svima, jer su pojedinci pronašli različite (posebno neprimjerene) načine parakomunikacije u sebi, među suradnicima i u privatnom okruženju. Slučajeve smo spontano popratili humorom i na taj način nadvladali bilo kakve neugodne osjećaje.
- Kada smo razgovarali o potrebi za sigurnošću, spomenuli smo pravila u timu. Tko ih određuje, postavlja? Sudionici su u početku smatrali da je pravila postavila institucija. Na neki su način izrazili i želju za osjećajem sigurnosti. Lakše je ako pravila postavlja netko izvana, jer je pojedinac na taj način isključen iz odgovornosti da nešto ne radi dobro. U razgovoru smo došli do činjenice da institucija postavlja samo određeni okvir pravila u smislu akta o sistematizaciji radnih mjesta [3] i određenih zadataka u odjelu ili na razini

škole. Ali svaki je tim specifičan. Tu specifičnost određuju pojedinci svojim iskustvom, ulogama i zajedničkim zadacima. Stoga je ispravno da svaki tim oblikuje svoja vlastita pravila, s kojima se slažu svi članovi tima.

Prvu radionicu smo završili zrcalnom slikom dviju skupina, što je izazvalo poprilično mnogo smijeha. Neki sudionici i nakon završetka radionice ostali su u prostoru i izrazili zadovoljstvo sa sadržajem i načinom rada, a fraza „To smo trebali!“ olakšala je pripreme za nastavak radionica.

2.5. NASTAVAK RADIONICA

Sadržaj sljedećih radionica su međuljudski procesi u timu, primjeri neslaganja i dilema te njihovo rješavanje u igrama uloga, poticajni načini komunikacije, rješavanje sukoba, definiranje odgojno-obrazovne uloge učitelja u timu, njegovateljske, zaštitne uloge njegovatelja i njihovo ispreplitanje. Sve teme nisu bile iscrpljene. Uvijek se u nekom smislu odnose na potrebe pojedinaca u timu i potrebe radnog procesa u školi. Sudionici, međutim, više puta ističu potrebu za humorom, smijehom, opuštenošću, dobronamjernošću i pozitivnom atmosferom. Iako to izražavaju kroz smijeh, vjerujem da je to nužna komponenta bilo kojeg odnosa.

3.ZAKLJUČCI

Polaznici su po prvi puta došli na radionicu pomalo rezervirano, sa svojim različitim osjećajima i očekivanjima. Bilo bi previše idealno očekivati da će svi s oduševljenjem prisustvovati sljedećim radionicama, jer su mnogi ljudi također prepoznali prepreku koju su morali svladati, što potiče promjenu u sebi samome. Brinući se za ugodnu atmosferu, promišljenim igrama i metodama opuštanja, mogu reći da nije uočen veći otpor. Ako ništa drugo, pojedinci su se „došli igrati“.U radionicama nismo dali prostora raznim složenim teorijama, već smo se oslanjali na već djelomično poznate inserte koji su sudionike u praksi inače zbunjivali te nove informacije stavili u kontekst, pojasnile. Obrazovni uvjet za njegovatelja u odjelu je četverogodišnja srednja škola i teško je očekivati da svi polaznici imaju ista prethodna znanja ili informacije. U prošlosti u pedagoškim studijskim programima nije bilo dovoljno naglaska na timskom radu, pa pozdravljam sve oblike učenja timskog rada na pedagoškim i izvan-pedagoškim poljima studija. Bez obzira na izobrazbu, svaki član tima može osjetiti poteškoće, nelagodu, prepoznajući da je nešto dobro ili nije dobro u timskom radu. Već neko osnovno znanje o međuljudskim odnosima, komunikaciji, timskom radu, omogućava pojedincu da se postavi u novi (timski) odnos, mogućnost promjene i napredovanja. Svi timovi još uvijek razvijaju vještine zajedničkog planiranja, definiranja i provedbe zadataka, evaluacije. U tome im treba pomoć i ohrabrenje. Spoznanje da svaki pojedinac doprinosi k dobrom osjećaju svih sudionika te obavljenom zadatku olakšava uvjete rada i suživota u zajednici.

4.LITERATURA

- [1.] Polak, A. (2007). *Timsko delo v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Modrijan.
- [2.] Virk-Rode, J., Belak-Ožbolt J. (1991). *Razred kot socialna skupina in socialne igre*. Ljubljana: Zavod republike Slovenije za šolstvo.
- [3.] Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest v OŠ dr. Mihajla Rostoharja Krško (2019). Interni akt.