



UNIVERZITET SINGIDUNUM

Departman za poslediplomske studije

INŽENJERSKI MENADŽMENT

MASTER STUDIJSKI PROGRAM

MASTER RAD

Uloga tima i timskog rada u srednjim školama

Mentor:

Prof. dr Jelena Đorđević Boljanović

Student:

Aleksandra Aleksić

Br. Indeksa: 411218/2012

Beograd, 2014. godine.



SADRŽAJ

1. UVOD	4
1.1. Predmet i svrha istraživanja	5
1.2. Ciljevi istraživanja.....	6
1.3. Očekivani doprinos istraživanja.....	6
1.4. Hipoteze istraživanja	6
1.5. Metode istraživanja	7
1.6. Struktura rada	7
 2. POJAM I KARAKTERISTIKE TIMOVA	 9
2.1. Pojam radnih grupa i timova	9
2.2. Karakteristike timova	11
2.2.1. <i>Međuzavisnost zadataka</i>	12
2.2.2. <i>Održavanje i upravljanje granicama</i>	12
2.2.3. <i>Organizacijski kontekst</i>	13
2.3. Izgradnja timova.....	13
2.4. Konflikti u timu i kulturna ograničenja	17
 3. VRSTE I SASTAV TIMOVA	 20
3.1. Vrste timova	20
3.2. Sastav timova.....	21
 4. FORMIRANJE I RAZVOJ TIMOVA	 23
4.1. Socijalizacija u timu	23
4.2. Faze razvoja tima.....	24
4.2.1. <i>Klasični model razvoja</i>	25
4.2.2. <i>PEM model razvoja</i>	27
 5. USPEŠNOST TIMOVA	 29
5.1. Kognitivni procesi u timu	30



5.2. Afektivni i motivacioni procesi u timu.....	32
5.3. Mehanizmi ponašanja u timu.....	33
6. ULOGE U TIMOVIMA	34
6.1. Stvaranje ambijenta za razvoj uloga	34
6.2. Poveravanje uloga	35
6.3. Podela uloga u timu	35
6.4. Faze timskog rada.....	36
7. TIMSKI RAD U ŠKOLI	38
7.1. Samovrednovanje rada u školi	38
7.2. Nova orijentacija uloge nastavnika	39
7.3. Povećanje efikasnosti posla kroz timski rad	40
8. ORGANIZACIJA TIMOVA U ŠKOLAMA.....	43
8.1. Priprema učenika za rad u timovima	43
8.2. Način organizacije timova	44
8.3. Tipovi zadataka za timski rad	44
9. BITNA OBELEŽJA SARADNIČKE NASTAVE	46
9.1. Organizacija saradničke nastave	47
9.2. Odnosi u timovima	48
10. ISTRAŽIVANJE	50
ZAKLJUČAK	61
LITERATURA	64
PRILOG – ANKETA.....	68



1. UVOD

Timski rad predstavlja vrstu grupnog rada u kome članovi grupe/tima imaju svoja jasna zaduženja, delokrug rada i odgovornosti, usaglašeno radeći sa drugim članovima tima i doprinoseći ostvarivanju postavljenih zadataka kao i dostizanju zajedničkih ciljeva. Nijedan pojedinac u timu nema potpunu odgovornost već isključivo delimičnu, i to za rezultat i ishod onih poslova za koje je stručno kvalifikovan i, od strane top menadžmenta organizacije, selektovan.¹

Upravljanje ljudskim resursima obuhvata, pored ostalih funkcija, i stalni rad na stvaranju efikasnih i savremeno selektovanih timova, tako da to predstavlja jedan proces i metod kojim se poboljšava efektivnost u organizaciji. U cilju uspešnog rada jedne stručne grupe formirane za obavljanje vremenski ograničenog zadatka neophodno je dakle da grupa radi timski i da se pri tome pridržava izvesnih pravila timskog rada. Još u drugoj polovini prošlog veka autori su definisali da se u gore navedenom slučaju tzv. „privremeno formiranih stručnih timova za određeni zadatak” (specijalne grupe) prolazi kroz pet faza:²

1. Faza uspostavljanja tima (formiranje grupe i učenje o „prihvatljivom ponašanju” unutar grupe/tima)
2. Faza pobune (u toku početnog upoznavanja može da dođe do suprotstavljanja formiranoj strukturi tima)
3. Faza normiranja (rešavanje konflikata i stvaranje jedinstva tima kroz zajedničke ciljeve i norme)
4. Faza vidljivog učinka (tim funkcioniše kao jedna celina i uspešno ostvaruje poverene zadatke)
5. Faza raspuštanja (po obavljenom zadatku tim podnosi izveštaj top menadžmentu organizacije i potom se raspušta).

Dinamičan razvoj društva uslovljava otvorenost i stalnu spremnost zaposlenih u obrazovno-vaspitnim ustanovama za usvajanjem novih znanja i sticanjem novih veština.

¹ Boljanović Đorđević J. (2011), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 224.

² Ibid, str. 224.



Uloge i potrebe nastavnika su se menjale kroz istoriju, dopunjavale i prilagođavale potrebama vremena i društva. Tradicionalni pristup učenja je još uvek prisutan u obrazovnoj praksi, pa nastavnik mora da bude otvoreniji i spremniji za određene promene u radu (mentorska uloga, aktivna nastava – intenzivnije uključivanje učenika u rad, uključivanje savremenih tehnologija u rad). Tradicionalnu nastavu odlikuje frontalni oblik rada i obično jednosmerna komunikacija između nastavnika i učenika. Učenici su nedovoljno aktivirani u radu i onemogućeni da individualno napreduju u skladu sa predznanjima i sposobnostima, što utiče na motivaciju učenika.³

1.1. Predmet i svrha istraživanja

Predmet našeg rada je upotreba tima i timskog rada u srednjoškolskim ustanovama.

Timski rad se trenutno smatra za najbolji način organizovanja rada. Mnogi autori ističu da njegovo vreme tek dolazi i da će timski rad biti dominantan oblik rada u budućnosti. Uspešni timovi treba da imaju jasna očekivanja i zajedničku svrhu. Oni treba da imaju otvorenu komunikaciju i iskrenost između članova tima. Potrebne su određene veštine svakog člana tima da bi zadaci bili izvršeni efikasno i efektivno, te kako bi bili adekvatno nagrađeni.

Koristeći svoje potencijale u najvećoj mogućoj meri, članovi tima postižu više zajedničkim radom nego što bi inače mogli sami postići. Timski rad ne podrazumeva kruti tradicionalni hijerarhijski odnos između lidera i članova tima, već odnos koji se zasniva na poverenju i saradnji.

Uvođenje inovacija u obrazovno-vaspitni proces podrazumeva i mobilnost i stalno profesionalno usavršavanje nastavnika. Bez obrazovanog nastavnika, njegovih sposobnosti i veština, osposobljenosti, motivacije i proširenih individualnih i profesionalnih funkcija ne mogu se razvijati obrazovno-vaspitne ustanove, unapređivati proces samovrednovanja, niti „proizvesti“ kompetentan učenik.

³ Karanac, R., Papić, Ž., Beodranski, D. (2010), *Strateško planiranje razvoja škola (samovrednovanje rada škole; program zaštite učenika od nasilja; školsko razvojno planiranje*, Regionalni centar za profesionalni razvoj zaposlenih u obrazovanju, Čačak.



Inovacije zahtevaju izuzetan stepen unutrašnje organizacije, kompetentne nastavnike – refleksivne praktičare i direktore menadžere. U cilju bolje organizovanosti rada škole, direktor obrazuje timove za ostvarivanje određenih aktivnosti ili realizacije projekta. Timovi predstavljaju posebne grupe ljudi koji su izdvojeni sa ciljem obavljanja zadatka koji ne može da se realizuje samostalno ili na neki drugi način.

1.2. Ciljevi istraživanja

Naučni cilj rada je dokazivanje uticaja timskog rada i nastavnika i učenika na usavršavanje rada zaposlenih i povećanja angažovanosti učenika u nastavi.

Društveni cilj rada je da kroz rezultate istraživanja pokaže na koji način timski rad u srednjim školama utiče, kako na rad zaposlenih, tako i na uspeh učenika. Timski rad bi trebalo da postaje glavni cilj zaposlenih u obrazovnim ustanovama.

1.3. Očekivani doprinos istraživanja

Od istraživanja se očekuje da pokaže da se radni timovi koriste pre svega za izvršavanje zadatih ciljeva i zadataka koji su vezani za poslovnu politiku preduzeća. Oni predstavljaju najznačajniji oblik organizovanja timskog rada, što potvrđuje i činjenica da se principi njihovog funkcionisanja i rada u velikoj meri primenjuju i na upravljačke timove.

1.4. Hipoteze istraživanja

U radu se polazi od sledećih hipoteza:

1. Da bi tim funkcionisao u ostvarivanju osnovnog zadatka, svaki podzadatak mora da bude obavljen na vreme i kvalitetno, kako bi proces u celini vodio krajnjem željenom ishodu.
2. Timski rad unapređuje vaspitno obrazovni rad u srednjim školama.
3. Osnovni nedostaci timskog rada su neusklađenost i nametanje mišljenja.



4. Formiranjem timova učitelja i nastavnika istih i/ili srodnih predmeta i pažljivim planiranjem timskog rada, izvršila bi se korelacija između predmeta, a povezivanjem srodnog gradiva.

1.5. Metode istraživanja

Uzimajući u obzir specifičnost proučavanog predmeta istraživanja koristili smo različite metode kako bi zadovoljili osnovne metodološke zahteve – objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost.

- Od osnovnih metoda korišćene su metoda analize, dedukcije, apstrakcije, sinteze, generalizacije, konkretizacije i indukcije.
- Od opštenaučnih metoda upotrebljen je hipotetičko-deduktivni metod. Od posebnih metoda poslužili smo se dijalektičkim metodom.
- Od metoda prikupljanja podataka upotrebljena je metoda analize sadržaja.

1.6. Struktura rada

U prvom delu rada, odnosno, uvodu izneti su predmet i svrha istraživanja, stepen istraženosti, ciljevi istraživanja, očekivani doprinos istraživanja, navedene su hipoteze istraživanja i objašnjena struktura rada.

Drugi deo rada pod nazivom „Pojam i karakteristike timova” odnosi se na definicije grupa i timova, kao i na karakteristike timova. Pažnja je usmerena na međuzavisnost zadataka u timu, održavanje i upravljanje granicama i organizacijski kontekst. U ovom delu obrađen je i princip izgradnje timova, a akcenat je stavljen na konflikte u timu i kulturna ograničenja.

Treći deo rada pod nazivom „Vrste i sastav timova” obrađuje vrste i sastav timova. Izvršena je podela timova i na osnovu nje prikazan sastav istih.

Četvrti deo pod nazivom „Formiranje i razvoj” se fokusira na socijalizaciju u timu kao i na faze razvoja tima. Objašnjena su dva značajna modela razvoja, a to su klasičan model i PEM model.

Peti deo pod nazivom „Uspešnost timova” se odnosi na uspešnost timova i njihov značaj u povećanju efikasnosti poslovanja. Obrađeni su kognitivni procesi u



timu, kao i afektivni i motivacioni procesi. Poseban deo se odnosi na mehanizme ponašanja u timu.

Šesti deo pod nazivom „Uloge u timu” se fokusira na uloge u timovima. Obrađeno je stvaranje ambijenta za razvoj uloga, poveravanje uloga i podela uloga u timovima.

Sedmi deo rada pod nazivom „Timski rad u školi” se odnosi na samovrednovanje rada u školi, zatim na novu orijentaciju uloge nastavnika i olakšanje posla kroz timski rad.

Osmi deo pod nazivom „Organizacija timova u školama” sadrži pripremu učenika za rad u timovima, način organizacije timova i tipove zadataka za timski rad.

Deveti deo pod nazivom „Bitna obeležja saradničke nastave” sadrži delove organizacija saradničke nastave i odnosi u timovima.

U desetom delu su dati rezultati istraživanja koji su prikazani kroz tabele i grafikone.

U poslednjem delu smo izneli zaključna razmatranja.

Prilog rada se odnosi na anketni upitnik.



2. POJAM I KARAKTERISTIKE TIMOVA

2.1. Pojam radnih grupa i timova

Najznačajnije grupe u organizacijama su radne grupe ili timovi. Timovi se formiraju da bi se ostvarili određeni zadaci. Dok su male grupe bile uglavnom predmet istraživanja socijalne psihologije, timovi su predmet istraživanja organizacione psihologije i organizacionog ponašanja. Socijalna psihologija malih grupa je istraživačku pažnju prvenstveno usmeravala na izučavanje interpersonalne privlačnosti i interakcije, dok je organizaciona psihologija zainteresovana za zadatke koji okupljaju grupu i načine na koje ih grupa ostvaruje.⁴

Timom se smatra radna grupa nastala u okviru organizacije sa ciljem da se obavi određeni zadatak u određenom vremenskom roku, uz punu saradnju i koordinaciju svih njegovih članova međusobno kao i tima sa spoljnim akterima. Tim uključuje ljude koji imaju potrebne sposobnosti, znanja i veštine za obavljanje određenih zadataka. Timovi funkcionišu u vremenu. Postoji proces njihovog formiranja, rada i rasformiranja.

Tim je oblik formalne organizacije zajedničkog rada ljudi, koje povezuje misija, cilj, zadatak i interes. Kao oblik formalne organizacije, tim je uzrok i posledica promena tradicionalne organizacije, njenog transformisanja iz vertikalne u horizontalnu strukturu. Može se tvrditi da su timovi rezultat traganja efektivnih menadžera za oblicima strukture koji će obezbediti pozitivnu sinergiju i porast organizacionih performansi.

Istorijski posmatrano, za razvoj timova dva trenda u menadžmentu imaju posebnu važnost. To su:⁵

1. teorija socio-tehničkih sistema, i
2. krugovi kvaliteta.

Teorija socio-tehničkih sistema vezuje se za evropski menadžment. Ona fokusira pažnju na stvaranje strukture kojom bi se zadovoljile dve vrste potreba:

⁴ Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 370.

⁵ Petković M, Janićijević N, Bogićević B, (2003), *Organizacija*, Ekonomski fakultet u Beogradu, str. 339.



tehničke potrebe industrijskog društva i socijalne potrebe obrazovane radne snage. Mogući model strukture koji zagovara teoriju socio-tehničkog sistema uključuje sledeće:⁶

- Članovi tima treba da budu uključeni u njegovo dizajniranje.
- Treba da budu specificirani minimalni uslovi, sa naglaskom na ciljevima pre nego na procedurama.
- Problemi koji se odnose na tim treba da budu rešeni u samom timu pre nego od strane nekog spoljnog autoriteta, kao što je npr. rukovodilac kontrole kvaliteta.
- Unakrsni trening, raznovrsnost veština članova tima, i sistem koji se bazira na plaćanju za znanje, treba da se koriste da unaprede i povećaju fleksibilnost.
- Isti zadaci treba da budu vezani.
- Pristup informacijama i povratni efekat treba da budu dostupni timu.
- Ocenjivanje rezultata tima kao celine zahteva i nagrađivanje tima kao celine.
- Dizajn tima treba da bude takav da omogući visok kvalitet radnog života na poslu, uključujući i osećaj samokontrole i svrhe rada.
- Promene u radnoj strukturi zahtevaju trening.

Ovaj pristup je rasprostranjen u švedskim i nemačkim kompanijama i dao je značajne rezultate u vidu visoke produktivnosti rada i visoke satisfakcije zaposlenih.

Pristup „krugovi kvaliteta” razvijen je u praksi japanskog menadžmenta. Prema iskustvu i postignutim efektima može se tvrditi da je i pristup „krugovi kvaliteta”, kao i socio-tehnički pristup svojevrsna preteča timskog koncepta.⁷

Pored ovih trendova, u savremenim organizacijama, naročito onim u kojima su znanje i informacije osnovni resurs, u trendu su novi oblici povezivanja stručnjaka, slični timovima, ali se od njih značajno razlikuju. U menadžment literaturi i poslovnoj terminologiji odnedavno se javljaju pojmovi zajednice i mreže. Zajednice su specijalne grupe kompetentnih ljudi koji se okupljaju sa jedinstvenom misijom da pomere granice znanja i kreiraju nova rešenja za određeni problem. Slično

⁶ Petković M, Janićijević N, Bogićević B, (2003), *Organizacija*, Ekonomski fakultet u Beogradu, str. 339.

⁷ Ibid, str. 340.



zajednicama, u informatizovanim organizacijama formiraju se mreže eksperata, koji tragaju za izazovima i imaju potrebu da šire znanje iz oblasti prikupljanja, prenosa i korišćenja poslovnih informacija.

Timovi, zajednice i mreže su oblici strukture i mesta gde se kreiraju ideje, generiše i razmenjuje znanje, razvijaju sposobnosti i pridobija međusobna podrška članova. Timovi predstavljaju legitimni deo formalne strukture, sa jasnim ciljevima, zadacima i budžetom, dok su ostali njima slični oblici dodati organizaciji, predstavljaju strukturu paralelnu sa osnovnom strukturom, nemaju definisan zadatak ni budžet kao podršku.

Timovi su organizacija dok su ostali srodni oblici dodatak organizaciji. Timski koncept podrazumeva aktivnosti menadžera na tranziciji tradicionalnog u timski koncept poslovanja, što podrazumeva redizajn organizacionih parametara, naročito delegiranje autoriteta, redizajn radnih mesta i kreiranje timske kulture.⁸

2.2. Karakteristike timova

Timovi predstavljaju poseban oblik grupa i to radnih grupa. Oni se uvek formiraju radi ostvarenja određenog zadatka i od njih se očekuje da funkcionišu kao jedan organizam. To znači da članovi tima moraju dobro da se uklape i da deluju kao jedan.

Najbitnije karakteristike timova su:⁹

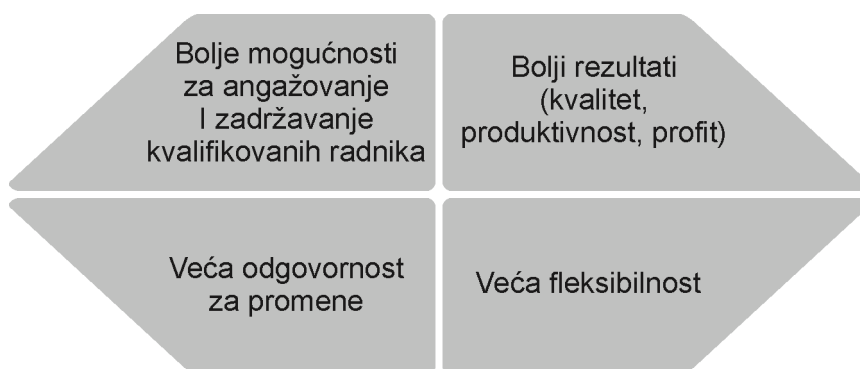
- formiraju se da bi izvodili značajne zadatke za organizaciju,
- pokazuju međuzavisnost zadataka (tekući rad, ciljevi, ishodi),
- održavaju i upravljaju granicama delovanja tima,
- sastavni su deo organizacionog konteksta koji postavlja granice, kontroliše tim,
- i utiče na razmene sa drugim jedinicama u širem okruženju.

⁸ Der Radivojević A, Timovi i timski rad, prezentacija, www.razvoj-karijere.com/media/.../Timovi_i_timski_rad_u_organizaciji (preuzeto 15.11.2014.)

⁹ Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 376.



Na grafikonu 1 su prikazani razlozi korišćenja timova. Jedan od najznačajnijih razloga za uvođenje timova u radnu organizaciju su bolji rezultati poslovanja, bolji kvalitet, produktivnost i, naravno, veći profit.



Grafikon 1. Razlozi za korišćenje timova¹⁰

2.2.1. Međuzavisnost zadataka

U bitnije karakteristike timova spada međuzavisnost zadataka i ona zavređuje posebnu pažnju. Zadatke u okviru organizacije karakteriše činjenica da proističu iz tehnološkog procesa specifičnog za organizaciju. Tehnologija oblikuje tekući rad i, na taj način, povezanost među članovima tima. Ona značajno definiše procese u okviru tima kao i uspešnost tima.

Osnovni zadatak je podeljen na više međuzavisnih zadataka. Dati zadaci su povezani sa pojedinim tehnološkim procesima. Da bi tim funkcionisao u ostvarivanju osnovnog zadatka, svaki podzadatak mora da bude obavljen uvremenjeno i kvalitetno, kako bi tehnološki proces u celini vodio krajnjem željenom ishodu. Stoga je kvalitetno, usklađeno i uvremenjeno funkcionisanje tima neophodan uslov za obavljanje međuzavisnih zadataka.

2.2.2. Održavanje i upravljanje granicama

Svaki tim ima svoje granice koje su omeđene vrstom zadatka koji se obavlja i funkcijom u okviru organizacije. Tim mora da se drži ovlašćenja koja mu pripadaju i

¹⁰ Wright, P. M., & Noe, R. A. (2000), *Management of Organizations*, Irwin/McGraw-Hill, Boston pg. 612; videti u Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 376.



odgovornosti za svoj deo posla u okviru organizacije. Tim mora da nosi svest o tome da je deo organizacije, i da organizacija zavisi od njegove uspešnosti.

Organizacija predstavlja celoviti organizam sastavljen od niza jedinica u kojima rade mnogobrojni timovi zaduženi za specifične zadatke. Stoga je za tim važno da zna svoje mesto u organizaciji i u međupovezanosti sa ostalim timovima, što se naziva održavanje i upravljanje granicama.

2.2.3. Organizacijski kontekst

Sledeća bitna karakteristika je kontekst koji pruža organizacija. U organizacioni kontekst spada tehnologija, struktura, vođstvo, kultura i klima. S druge strane, međuljudski odnosi unutar tima doprinose dinamici tima kroz normativna očekivanja, zajednička opažanja, odgovarajuća znanja i slično.¹¹

Tako su individue, timovi i organizacije povezani u jedan višeslojni sistem. Dati sistem funkcioniše u vremenu jer su zadaci uglavnom vremenski definisani. To znači da će tim imati različitu dinamiku i osobine vezano za pojedine faze svog funkcionisanja.

2.3. Izgradnja timova

U organizacijskoj praksi nije uvek lako razlikovati timove od mnogobrojnih malih organizacionih jedinica, radnih grupa i ekipa, koje bi mogle postati timovi ali koje to još nisu.

Razlikovanje je otežano i time što se pomenute organizacijske grupe često formalno nazivaju timovima, bez obzira na njihove karakteristike. Takvo imenovanje verovatno odražava želju da konkretna grupa spontano postane tim. Timovi, doduše, nekad zaista nastaju spontano, ali moderna organizacija ne čeka na to već nastoji da ih sistematski izgrađuje. Namerna izgradnja timova (team building), naravno može početi i uspeti tek ako se zna šta su timovi, odnosno, kada neka grupa nije tim. U tom smislu može koristiti definicija po kojoj je tim „mala grupa ljudi komplementarnih

¹¹ Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 378.



spособnosti, koji su posvećeni nekoj opštoj svrsi, ispunjavanju ciljeva i pristupa za koje se smatraju uzajamno odgovornima”.¹²

Odlike koje imaju uspešni timovi (parafrazirano prema istim autorima) su:¹³

- Timovi su osnovne jedinice za ostvarivanje zadataka u kojima se povezuju i dopunjuju sposobnosti, iskustva i domišljatost nekoliko ljudi;
- Timski rad se primenjuje za celu organizaciju kao i za posebne zadatke. On odražava vrednosti kojima se ohrabruju ponašanja kao što su slušanje i kooperativno reagovanje na stanovišta koja iznose druge osobe, dobronamerno i ljubazno reagovanje na sumnje drugih, pružanje podrške onima kojima je potrebna, i prepoznavanje interesa i dostignuća drugih;
- Timovi se stvaraju i bivaju osnaženi značajnim radnim izazovima;
- Timovi nadmašuju po rezultatima pojedince koji rade sami ili u velikim organizacionim grupama, posebno kada rad zahteva mnogostrane sposobnosti, prosuđivanja i iskustva;
- Timovi su fleksibilni i odgovorni u odnosu na promenljiva zbivanja i zahteve. Oni mogu uskladiti svoje pristupe novim informacijama i izazovima većom brzinom, tačnošću i efektivnošću nego pojedinci;
- Visoko produktivne timove karakteriše duboko osećanje posvećenosti sopstvenom rastu i uspehu, kao i vremenski veliko angažovanje u tom smislu.

Mogu se identifikovati i mane manje uspešnih timova, odnosno grupa koje su samo po nazivu timovi, a u kojima nema timskog duha. Najčešće mane timova su:¹⁴

- Napeta atmosfera i suviše formalizovani odnosi;
- Ima previše praznih diskusija ili su diskusije prigušene od strane dominantnih članova tima;
- Članovi tima ustvari i ne razumeju šta tu rade, odnosno, ne razumeju ciljeve i standarde čije ispunjavanje se od njih očekuje;

¹² Katzenbach, J. & Smith, D. (1993): *The Magic of Teams*, Harvard Business School Press, Boston, Mass; Armstrong, M. (2001): *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page Limited, London (UK), Milford (USA), p. 196; videti u: Čukić B. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Izdanak Centar za Industrijski menadžment plus, Kruševac, str. 147.

¹³ Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 379.

¹⁴ Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 379.



- Ljudi ne slušaju jedni druge;
- Učestala su neslaganja i ona se češće odnose na ličnosti i razlike u mišljenjima nego na razložnu raspravu o alternativnim tačkama posmatranja;
- U odlučivanju nisu uključeni svi članovi tima zajedno;
- Primećuju se otvoreni lični napadi ili prikrivani lični animoziteti;
- Ljudi se ne osećaju slobodnima da iznose svoja mišljenja;
- Pojedini članovi tima su se opredelili ili su pristali da prepuste drugima da rade;
- Malo je fleksibilnosti u načinu rada članova tima – oni nastoje da koriste samo ograničeni obim sposobnosti ili da obavljaju samo specifične zadatke, pa nema znakova mnogostrane osposobljenosti;
- Vođa dominira timom; više pažnje se poklanja tome ko preuzima kontrolu nego tome da posao bude urađen;
- Tim uspostavlja svoje standarde i norme, koje mogu biti u neskladu sa standardima i normama organizacije.

Polazeći od toga da bi organizacijske grupe, koje već funkcionišu, mogle postići znatno viši nivo efektivnosti ukoliko bi u njima prevladao timski duh, mnoge organizacije nastoje da sistematski razvijaju metode timskog rada. One radi toga angažuju specijaliste za organizacioni razvoj (Organizational development, OD specialists), koji radeći na izgradnji konkretnih timova istovremeno razvijaju praksu, odnosno primenu metoda timskog rada u datoj sredini.¹⁵

Izgradnja timova (Team building) pri tom znači svojevrsno oslobađanje socijalne interakcije među članovima postojećih formalnih grupa ili privremenih ad hoc radnih grupa formiranih radi određenog zadatka. „Svrha aktivnosti na izgradnji timova je da unapredi i razvije efektivnost grupa ljudi koji rade (trajno ili privremeno) zajedno”.¹⁶

Posebni težišni ciljevi bavljenja izgradnjom timova u tom smislu mogu biti:

¹⁵ Der Radivojević A, Timovi i timski rad, prezentacija, www.razvoj-karijere.com/media/...Timovi_i_timski_rad_u_organizaciji (preuzeto 15.11.2014.)

¹⁶ Armstrong, M. (2001), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page Limited, London (UK), Milford (USA), pg.275; videti u: Čukić B. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Izdanak Centar za Industrijski menadžment plus, Kruševac, str. 149.



- postavljanje ciljeva i/ili prioriteta;
- analiza ili određivanje načina na koji će rad da se odvija;
- ispitivanje načina na koji grupa radi – tj. ispitivanje procesa kao što su stvaranje normi, odlučivanje i komuniciranje; ispitivanje odnosa među ljudima dok obavljaju posao.

Zavisno od okolnosti i rezultata prethodne analize, obično jedan od navedenih ciljeva se izdvaja kao dominantan pa on određuje težište daljih razvojnih napora. To ustvari predstavlja izdvajanje glavnih razloga za izgradnju ili dogradnju tima. U daljem postupku članovi tima uče da se uključuju i uključuju se u sve faze timskog rada na određenom poduhvatu. Te faze, inače isto kao i u svakom drugom radu na razvojnim problemima, obuhvataju identifikovanje problema, prikupljanje podataka, dijagnostikovanje, planiranje, primenu i završnu evaluaciju rezultata. Za izgradnju tima je bitno da se njegovi članovi opробaju i uhodaju u svim navedenim fazama timskog rada.¹⁷

Opšte aktivnosti u programima izgradnje timova bi se mogle opisati kao:¹⁸

- jačanje svesti o socijalnim procesima koji se javljaju unutar timova;
- razvoj interaktivnih ili interpersonalnih sposobnosti koje omogućavaju pojedincima da deluju efektivno kao članovi timova;
- jačanje globalne efektivnosti funkcionisanja tima u organizaciji.

Dobar program izgradnje tima mora obuhvatati odgovornosti svakog učesnika i sa njihove strane biti doživljavan kao važan. On istovremeno treba da podržava poslovne ciljeve, i u pogledu tekućih zadataka i u pogledu vrednosti koje organizacija želi da promoviše.

¹⁷ Čukić B. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Izdanak Centar za Industrijski menadžment plus, Kruševac, str. 149.

¹⁸ Armstrong, M. (2001), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page Limited, London (UK), Milford (USA), pg. 275; videti u Čukić B. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Izdanak Centar za Industrijski menadžment plus, Kruševac, str. 149.



2.4. Konflikti u timu i kulturna ograničenja

Konflikt je prirodna pojava timskog rada. On može biti faktor efikasnosti kao i neefikasnosti timova. Zavisi od vrste konflikata i sposobnosti lidera da ih pravilno kanališu.

U osnovi, timovi se mogu suočiti sa dve vrste konflikata:¹⁹

- kognitivni ili konflikt tipa C, i
- afektivni ili konflikt tipa A.

Konflikt tipa C generišu kognitivne karakteristike pojedinca, kao što su: percepcija, motivacija, znanje, sposobnost i veštine. Ovaj konflikt je rezultat različitih mišljenja po određenom pitanju. Ove razlike su poželjne jer sukob mišljenja unapređuje efikasnost tima, tako što doprinosi razmeni znanja, učenju, kreiranju ideja i kvalitetnijim odlukama, nego kada bi menadžer sam odlučivao.

Konflikt tipa A generišu personalne karakteristike članova tima, koje utiču na pojavu neslaganja vezanih ne za određena pitanja kao kod konflikta C nego za određenu osobu. Kod konflikta A neslaganja su personalizovana i lično orijentisana i kao takva su štetna po timove. Teoretičari organizacionog ponašanja ovu vrstu neslaganja nazivaju afektivni konflikt. On se manifestuje kroz netrpeljivost, nepoverenje, cinizam i apatiju članova tima.

Efikasni timovi kombinuju različite kognitivne sposobnosti svojih članova. Nasuprot njima, u neefikasnim timovima vlada nepoverenje, netrpeljivost, nerazumevanje i opstrukcija donetih odluka.

Za menadžment je značajno razlikovanje između kognitivnog i afektivnog konflikta. Za top menadžment timove je značajno kada imaju kognitivne konflikte jer to znači da imaju mogućnost da iskažu neslaganje oko sadržaja zadatka i načina njegovog ostvarivanja. Međutim, da bi kognitivni konflikti imali pozitivno dejstvo neophodno je da afektivni konflikti budu na niskom nivou. Takvu situaciju imamo u timovima sa velikim međusobnim poverenjem.²⁰

¹⁹ Petković M, Janićijević N, Bogićević B, (2003), *Organizacija*, Ekonomski fakultet u Beogradu, str. 355.

²⁰ Đorđević-Boljanović, J, Dražeta L, Babić L, Dobrijević G. (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 245.



Efikasnost timskog rada zavisi od veštine menadžera da uspešno struktuiraju timove i upravljaju konfliktima. Pri tome, menadžeri moraju poznavati dimenzije nacionalne kulture i religije. Pogrešno je projektovati sopstvenu kulturu i njene vrednosti na druge i verovati da su ljudi sličniji nego što jesu.

Da bi se postigla određena struktura tima, iskoristile dobre strane konflikta C i izbegla pojava konflikta A, menadžeri treba da znaju sledeće:²¹

- što je manje sličnosti između članova tima to je veći izgled za pojavu konflikta,
- pojedinci iz kultura sa visokom distancom moći manje su pogodni za timski rad od onih gde postoji niska distance moći; oni se bolje snalaze u uslovima jasno definisanih uloga, nego u uslovima kada se od njih očekuje inicijativa, spremnost da prihvate rizik i neizvesnost,
- ljudi iz individualističkih kultura teže prihvataju timski rad od ljudi iz tzv. kolektivističkih kultura; prvi su vaspitavani tako da se dokazuju kroz lični uspeh i postignuća, a drugi su vaspitavani tako da lični uspeh doživljavaju kroz uspeh zajednice (organizacije),
- ono što je u jednoj kulturi poželjno u drugoj može biti nepoželjno,
- eksterni/interni lokus kontrole je važna dimenzija kulture koja utiče na mogućnosti timskog rada; u nekim kulturama ljudi veruju da njihovim akcijama upravljaju neke spoljne sile, kao što su Bog, sudbina i sl, dok drugi veruju da samo oni upravljaju svojim akcijama. Prvi se teško menjaju, dok su drugi spremni da uče i menjaju svoje ponašanje. Prvi ne žele da odlučuju o pitanjima koja su rezervisana za visoke autoritete, smatraju da ona treba da ostanu centralizovana, dok drugi žele da im se te odluke delegiraju.

Iz ovoga proizilazi poruka za menadžere da koncept tima nije podjednako efikasan u svim kulturama. Moraju se uvažavati kulturne različitosti. Ova poruka je od posebnog značaja u savremenim uslovima globalizacije poslovanja.

Konflikt i otcepljenje predstavljaju procese koji imaju suprotan pravac od sinergičnih procesa koji utiču na uspešno funkcionisanje timova. Oni su sastavni deo pojava vezanih za timove jer se unutar timova odvijaju procesi u dva pravca, jedni su

²¹ Petković M, Janićijević N, Bogićević B, (2003), *Organizacija*, Ekonomski fakultet u Beogradu, str. 356.



divergentni ili centrifugalni (izvor konflikta), a drugi su konvergentni ili centripetalni (izvor saradnje). Konflikti negativno deluju na timove i njihov radni učinak i stoga menadžment punu pažnju posvećuje strategijama za upravljanje konfliktima. Razlikujemo dve varijante upravljanja konfliktima:²²

- preventivno (uspostaviti uslove za prevenciju, kontrolu i upravljanje konfliktom),
- reaktivno (preraditi zadatke, procese i međuljudska neslaganja).

²² Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 393.



3. VRSTE I SASTAV TIMOVA

3.1. Vrste timova

Timovi se, kao i grupe, dele prema različitim kriterijumima. Jedna od podela uvažava vrstu posla koju timovi obavljaju i tako razlikujemo:²³

- proizvodne timove (za proizvodnju konkretnih proizvoda kao što je bela tehnika),
- uslužne timove (koji rade sa potrošačima i vode računa o njihovim potrebama, na primer u turističkim agencijama),
- menadžment timove (koji upravljaju nižim jedinicama tako što usmeravaju i koordiniraju njihov rad),
- projektne timove (rade specijalizovane zadatke u vremenski ograničenom periodu, kao što je projektovanje mosta),
- akcijske i izvođačke timove (međuzavisni stručnjaci koji se okupljaju radi složenog i vremenski ograničenog zadatka, na primer hirurški timovi, muzičari na turneji),
- savetodavne timove (usmereni na stručnu pomoć drugima).

Postoje i vrlo specifične podele koje izdvajaju određene vrste timova na osnovu prakse. Tako se razlikuju top menadžment timovi, koje određuje nivo u organizacionoj hijerarhiji, a zatim i virtuelni timovi, koje karakteriše prostorna distanca i tehnološka medijacija informacija i lične komunikacije.²⁴

Top menadžment timovi su posebno značajni za organizaciju zato što se bave pitanjima koja su od najveće važnosti za funkcionisanje organizacije. Top menadžment timovi donose ključne odluke na strateškom nivou koje se odražavaju na funkcionisanje cele organizacije od vrha do dna. Oni su obično sastavljeni od eksperata različitih profila i funkcionišu u situacijama koje su zahtevne kako vremenski tako i sadržajno. Stoga je posebno pitanje kako top menadžeri izlaze na kraj sa stresom koji je svakodnevna pojava kod njih.

²³ Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 380.

²⁴ S Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002), *A typology of virtual teams: Implications for effective leadership*, Group and Organization Management, 27, pg. 12–49.



Virtuelni timovi funkcionišu bez direktnog dodira i to čini njihovo funkcionisanje specifičnim. Manje su mogućnosti emotivne razmene. Interakcija je posredovana. Takve okolnosti čine da zadatak bude u prvom planu i sve je usmereno na njegovo rešavanje.

Timovi za rešavanje problema se sastoje od 5–12 zaposlenih iz istog odeljenja, nedeljno se sastaju po ne koliko sati kako bi se dogovorili oko načina poboljšanja kvaliteta rada, efikasnosti poslovanja i radne sredine. Članovi grupe razmenjuju ideje ili daju predloge o tome kako unaprediti proces i metod rada.

3.2. Sastav timova

Sastav timova je važna tema za menadžere jer se planira u skladu sa zadatkom koji ima organizaciona jedinica. Menadžer mora da isplanira broj članova u timu, a zatim i karakteristike koje se zahtevaju od članova, počev od demografskih pa do crta karaktera. Iako je bilo pokušaja da se definiše idealan broj članova u timu, na primer sedam, iskustvo i istraživanja pokazuju da veličina tima zavisi od vrste zadatka i okruženja u kome tim funkcioniše. Postoje potvrde da veličina grupe utiče na izvođenje zadatka, pa izvođenje slabi ako je broj članova previše mali, ili pak suviše veliki. Prednost velikih timova je što imaju bolji pristup resursima kao što je stručnost, energija, vreme, novac. Negativne strane velike grupe su rad u lošoj sredini, problemi u koordinaciji, difuzija odgovornosti.

Iskustvo sa timovima pokazuje da stručni sastav tima najčešće nije problem. Dovoljno je da se dobro definišu zadaci tima, a zatim da se regrutuju kompetentni pojedinci čija će se selekcija obaviti na osnovu formiranih kvalifikacija, preporuka i intervjua. Ključno pitanje stvaranja tima jeste koliko su kompetentni pojedinci spremni da rade i sarađuju sa drugim ljudima u timu.²⁵

Stepen homogenosti, odnosno heterogenosti grupe s obzirom na karakteristike članova, takođe utiče na efikasnost timova. Velika heterogenost je dobrodošla kod zadataka koji su intelektualni i kreativni. Ona utiče na brže promene članova tima. Heterogene grupe pokazuju lošije izvođenje nakon formiranja, a bolje

²⁵ Petković M, Janićijević N, Bogićević B, (2003), *Organizacija*, Ekonomski fakultet u Beogradu, str. 347.



izvođenje nakon određenog vremena svog postojanja. Raznovrsnost u veštinama i stručnosti ima veći uticaj nego raznovrsnost u demografskim karakteristikama.²⁶

Osobine ličnosti imaju uticaja na uspeh tima zavisno od vrste zadatka i učestalosti interakcije među članovima. Istraživanja su uglavnom ispitivala uticaj „Velikih pet” osobina među koje spadaju ekstraverzija, neuroticizam, savesnost, otvorenost i kooperativnost. Tako se pokazalo da savesnost na nivou grupe utiče pozitivno na zadatke tipa izvođenja i planiranja, a ekstraverzija na zadatke tipa odlučivanja. Kada odlučivanje zahteva prilagodljivost, onda je osobina otvorenosti pozitivno uticala na grupno izvođenje.²⁷

Kod izbora članova tima menadžeri obično koriste pristup „što više to bolje”, koji ih opredeljuje da prime člana koji ostvaruje najveći broj poena na testiranju neke osobine, veštine ili znanja. Međutim, praksa pokazuje da to nije uvek i najbolji pristup. Nekada je potrebno da se u tim uvede član koji ima drugačije karakteristike od ostalih.

Nekad je za menadžere važno da uklope osobine članova tima sa posebnim zadacima i određenim pozicijama unutar tima. Tako se govori o različitim ulogama kao što su stvaralac, organizator, ocenjivač, promoter, proizvođač, kontrolor, savetnik, čuvar. U timovima koji nemaju unapred određenu podelu uloga nekad je dobro pitati članove u kojim ulogama se dobro osećaju, isprobati ih u različitim ulogama, i konačno napraviti raspored članova po ulogama koje im najviše odgovaraju za uspešno funkcionisanje tima.

²⁶ Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 382.

²⁷ Ibid, str. 383.



4. FORMIRANJE I RAZVOJ TIMOVA

Kod proučavanja razvoja timova nailazimo na dve osnovne situacije. Ili se tim tek formira od novih članova, ili on već postoji a posmatra se proces socijalizacije novih članova u tim. Dosad su istraživanja obraćala pažnju mahom na socijalizaciju u organizaciji a zanemarivali su socijalizaciju u timu, iako je ova druga značajnija jer je vezana za konkretno društveno i radno okruženje kome se novozaposleni prilagođava.

S druge strane, formiranje novih timova se nije izučavalo u odnosu na organizacijsko okruženje, radne uloge ili unapred određene interakcije. Tako se u literaturi o razvoju grupa najčešće navodi Takmanov klasični model 10 koji je nastao na osnovu psihoterapijskih grupa koje nisu imale prethodnu istoriju niti strukturu. U njima se javljala osnovna tendencija za strukturisanjem, kako bi se regulisale međusobne interakcije i tako obezbedili uslovi za kretanje ka cilju.

Faze razvoja takvih grupa su: formiranje, oluja, normiranje, izvođenje. Kod radnih grupa norme i struktura su često unapred određene, a u početnoj fazi je bitan razvoj i usaglašavanje veština i znanja.

4.1. Socijalizacija u timu

Kada pojedinac ulazi u novi tim on se susreće sa grupom koja poseduje jasno uspostavljene norme, uloge i grupnu klimu. Takvo stanje stvari je posledica radne istorije tima. Novi članovi predstavljaju izazov postojećoj strukturisanosti tima. Javljaju se procesi prisutni u dva smera:²⁸

- grupa deluje na novog člana tako što proverava da li ima potrebne veštine, znanja i osobine da bi bio prihvaćen u timu, i reaguje na jedan od dva načina: asimilacija – uči ga normama, ulogama i specifičnim znanjima i veštinama; odbacuje ga i pokazuje mu koliko je različit od ostalih;
- pojedinac deluje na grupu na dva načina: konformira se, odnosno pokušava da se uklopi u grupu prihvatajući njene norme, ispunjavajući očekivanja koja

²⁸ Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 384.



su vezana za ulogu koja mu je dodeljena, vežbajući veštine i stičući nova znanja; iskazuje svoje potrebe, vrednosti i sposobnosti i pokušava da prilagodi grupu sebi.

Česta pojava sa kojom se timovi susreću pri prijemu novih članova je „šok realnosti” koji govori o stanju novozaposlenih kada njihova očekivanja vezana za radno mesto uglavnom nisu ispunjena. Tada se javljaju teškoće oko prilagođavanja, a posledice su slaba posvećenost novozaposlenih kao i loše zadovoljstvo poslom, što vodi povlačenju u sebe. Pokazalo se da visok kvalitet interakcije sa članovima grupe u značajnoj meri ublažava efekte „šoka realnosti” i pomaže uspešnu socijalizaciju.²⁹

Praksa pokazuje da se socijalizacija najbolje sprovodi upotrebom supervizora i članova tima kao agenta socijalizacije. Članovi tima pomažu novozaposlenom u procesu učenja, razumevanja i adaptacije radnoj sredini. Primarna preokupacija novozaposlenih je da se uklupe u tim, da steknu grupno znanje, a tek onda da se usredsrede na zadatak i ispunjavanje njihove uloge. Pokazalo se da oslanjanje na supervizore povećava zadovoljstvo radom, posvećenost i prilagođavanje.³⁰

4.2. Faze razvoja tima

Razvoj svakog tima prolazi kroz četiri faze.³¹

- Faza formiranja,
- Faza krize,
- Faza normalizacije, i
- Stvaralačka faza.

²⁹ Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995), *Newcomer expectations and early socialization outcomes: The moderating effect of role development factors*, Journal of Applied Psychology, 80, pg. 418–431; videti u: Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 384.

³⁰ Ostrof, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992), *Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition*, Personnel Psychology, 45, spg. 849–874; Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 384.

³¹ Zorić, M, Faze razvoja timova”, http://www.biznis-akademija.com/B.akademija-4-faze-u-razvoju-tima_845 (poslednji pristup: 16.11.2014.)



U skladu sa navedenom podelom u teoriji i praksi su se razvila dva osnovna modela razvoja tima: klasični model i PEM model razvoja tima o kojima će biti reči u narednom tekstu.

4.2.1. Klasični model razvoja

Takmanov klasični model razvoja je nastao u vreme kada timovi kao posebna vrsta radnih grupa nisu bili aktuelni. Njegov model se odnosi na razvoj grupa koje nisu imale prethodnu strukturu. Primer čine psihoterapijske grupe u kojima se članovi okupljaju na jednom mestu da bi počeli sa radom. Uzmimo za primer grupe za lečenje alkoholičara.

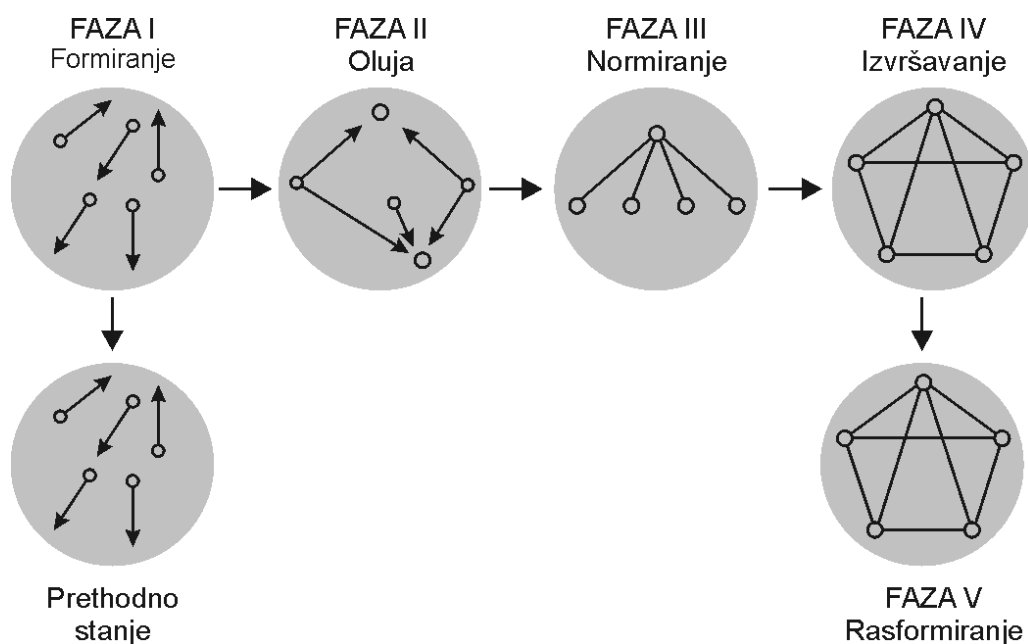
Svi članovi znaju zašto su se našli na jednom mestu, ali prvo treba da uspostave odnose među sobom da bi mogli da se pozabave osnovnim problemom zbog kojeg su se okupili. Takvim grupama rukovodi unapred određena stručna osoba, ili više njih. Faze razvoja takvih grupa su: formiranje, oluja, normiranje i izvođenje.³²

Formiranje – U prvoj fazi članovi grupe se međusobno upoznaju kroz razgovor o sebi i problemu zbog kojeg su se okupili. Postepeno se stvara osećaj pripadanja grupi, slika o identitetu grupe i osećaj vremenske perspektive u okviru koje grupa treba da obavi svoj zadatak.

Oluja – Tokom ove faze dolaze do izražaja otpori pojedinih članova da uđu u otvorenu komunikaciju sa drugima. To posebno dolazi do izražaja u psihoterapijskim grupama gde se od članova traži da pričaju o svojim problemima pred grupom. To članove suočava sa osećanjima stida i strahom da će ih grupa ismejati, prezreti i odbaciti.

Vođa usmerava reakcije grupe odražavajući trenutno stanje stvari tako da grupa vrši pritisak na takve članove da otvoreno uđu u komunikaciju. Ovaj burni period pun emotivnog naboja i tenzija završava se ukidanjem otpora kod članova koji su meta pritiska grupe i članovi bivaju prihvaćeni od grupe. Obično se članovi rasplaču, a grupa ih teši i pruža podršku njihovim pozitivnim nastojanjima.

³² Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 385.



Grafikon 2. Faze razvoja grupa³³

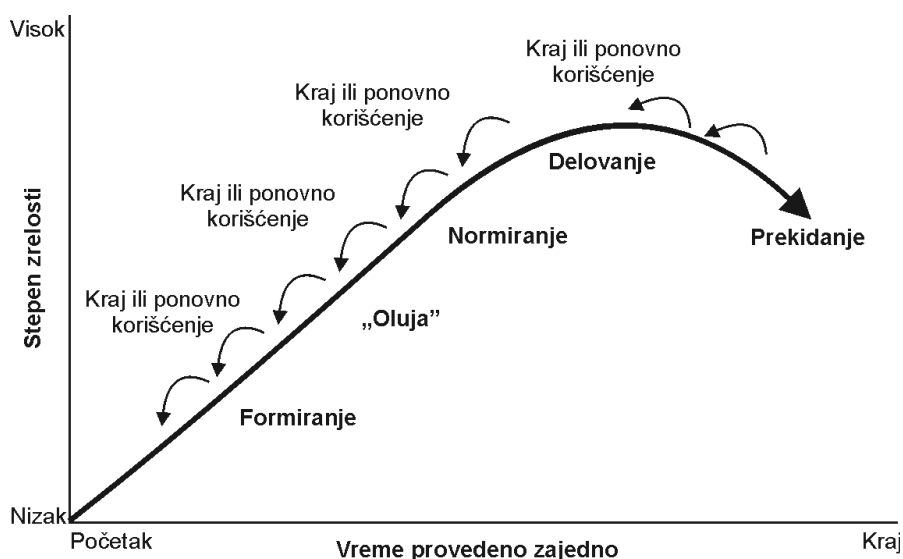
Normiranje – Tokom ove faze jača grupna pripadnost, privrženost članova grupi, razvijaju se bliski i otvoreni međuljudski kontakti, jasno se vidi misija grupe, a naponi grupe se usmeravaju na uspostavljanje internih pravila ponašanja koja grupi daju okosnicu za dalji rad.

Izvođenje – Tokom ove faze grupa stabilno radi na problemu zbog kojeg se okupila. Ova faza traje dok se problem ne reši. Kod terapijskih grupa se dešava da pojedini članovi odlaze, a dolaze novi. Za njih važe zakonitosti karakteristične za socijalizaciju novih članova u tim.

Tokom svog postojanja grupa može, u više navrata, ponovno proživljavati određene faze razvoja. Može se desiti da neke norme nisu dobro postavljene i da se grupa ponovo nađe u fazi oluje. Ili da se tokom izvođenja uoči da se problem ne rešava efikasno pa se postavljaju dodatne norme.

Drugim rečima, svaka grupa je organizam za sebe i ima svoj karakteristični razvojni put. Ovakvi modeli, kao što je Takmanov, pomažu nam da se snađemo u praksi i bolje razumemo život grupa i timova.

³³ Robbins, S. P. (1988):, *Organizational behavior*, Prentice-Hall, New Jersey, pg. 242; Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 386.



Grafikon 3. Proces preuređivanja timova³⁴

4.2.2. PEM model razvoja

Naspram Takmanovom klasičnom modelu, za radne grupe je osmišljen PEM model (*Punctuated equilibrium model*)³⁵, odnosno dvofazni model naglašene ravnoteže. Ostvarenje zadatka je pozicionirano u vremenu i predstavlja spoljašnji uticajni faktor na napredak tima. U inicijalnoj fazi radna grupa je inertna i zaokupljena početnim interakcijama kojima se uspostavljaju grupne norme i usklađuju aktivnosti članova grupe.

U određenom momentu nastupa naglašena ravnoteža kada dolazi do reorganizacije u grupi, a grupne aktivnosti se usmeravaju na dovršenje zadatka.³⁶

Postoje pokušaji da se integrišu klasični i PEM model, odnosno posmatranje grupne dinamike iz ugla razvoja grupe kao i iz ugla izvođenja aktivnosti. Tako je predložen normativni model koji se sastoji od četiri faze:³⁷

- socijalizacija (članovi se prilagođavaju društvenoj sredini, ishodi ove faze su znanje o članovima tima i orijentacija tima, te norme, ciljevi i klima),

³⁴ Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J. W. (2002), *Management: A Competency-Based approach*, South-Western Thomson Learning, Cincinnati, pg. 469.

³⁵ Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 387.

³⁶ Đorđević-Boljanović, J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 241.

³⁷ Đorđević-Boljanović, J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 241.



- orijentacija na zadatak (članovi se upoznaju sa zadatkom, stiču potrebne veštine, ishodi ove faze su ovladanost zadatkom i samoregulacija veština),
- orijentacija na uloge (članovi usklađuju uloge, prepoznaju osnovne postavke i rutine vezane za uloge koje upravljaju interakcijama usmerenim na zadatak),
- orijentacija na tim (uspostavlja se prilagodljiva mreža međuzavisnosti uloga koja predstavlja garant stalnog unapređivanja i prilagođavanja novim i izazovnim zahtevima).



5. USPEŠNOST TIMOVA

Često se sama reč tim upotrebljava da bi se označila grupa ljudi koja uspešno obavlja postavljene zadatke. To nam govori da je tema uspešnosti centralna kada su u pitanju timovi. Oni se formiraju da bi se određeni posao što bolje obavljao. Međutim, nisu svi timovi uspešni, a nisu ni uvek uspešni. Stoga su mnoga istraživanja usmerena na otkrivanje faktora koji poboljšavaju uspešnost timova u obavljanju zadataka.

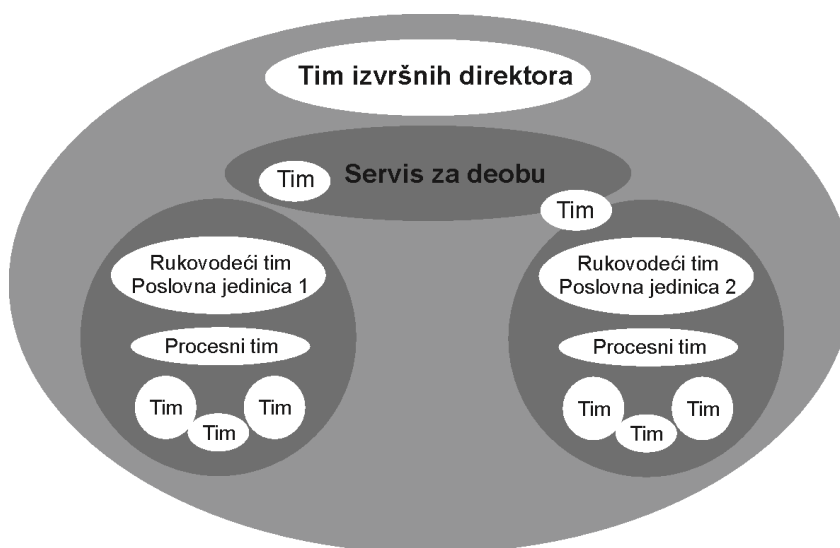
IPO okvir (eng. *input-process-outcome*, *pokretač-proces-ishod*) služi kao model za izučavanje uspešnosti timova. Pokretač (*input*) označava osnovne uzroke koji pokreću procese koji vode ishodu (*outcome*). Pokretači označavaju različite resurse koji stoje timu na raspolaganju. Oni mogu biti unutrašnji (znanja, veštine, sposobnosti, osobine ličnosti, grupna struktura, dizajn tima) i spoljašnji (nagrade, obuke, organizaciona klima) na raznim nivoima (individualni, grupni, organizacioni). Pod procesima se izučavaju mehanizmi koji pomažu timu da udruži svoje sposobnosti i aktivnosti.³⁸

Istraživanja malih grupa formiranih na dobrovoljnoj bazi usredsređivala su se na međuljudske procese kao što su grupna privlačnost, odnosno kohezija, ili grupna otcepljivost, odnosno konflikt. Za uspešno funkcionisanje timova su važni i mnogi drugi procesi. Izdvojićemo date procese grupisane u dve grupe psihičkih procesa i ponašanja:³⁹

- kognitivni: mentalni modeli tima, transaktivno pamćenje, timsko učenje;
- afektivni i motivacioni: kohezija, kolektivno raspoloženje, kolektivna efikasnost, konflikt i otcepljenje;
- ponašajni: koordinacija, kooperacija, komunikacija.

³⁸ McGrath, J. E. (1964), *Social psychology: A brief introduction*, New York: Holt, Rinehart, & Winston; videti u: Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 389.

³⁹ Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 389.



Grafikon 4. Organizacioni dizajn zasnovan na timovima⁴⁰

Grafikon 4 nam pokazuje organizacioni dizajn zasnovan na timovima. Vidi se da tim izvršnih direktora formira servis za deobu timova koji stvara dva tima. Svaki tim ima rukovodeći tim ili poslovnu jedinicu, zatim procesni tim i veći broj malih timova za različite istraživačke zadatke.

5.1. Kognitivni procesi u timu

Mentalni modeli tima se odnose na organizovano razumevanje i predstavljanje znanja o ključnim elementima zadatka koji dele članovi tima. Četiri domena pokrivaju sadržaje mentalnih modela tima, a to su:⁴¹

- model opremljenosti – sredstva i oprema na raspolaganju tima,
- model zadatka – zahtevi koje postavljaju ciljevi i izvođenje zadatka,
- model članova – svest o karakteristikama članova tima,
- model rada tima – znanje i vera u odgovarajuće procese.

⁴⁰ Mohrman, S. A., Zoben, S. C., & Mohrman, A. M., *Designing Team-Based Organizations*, Jossey-Bass/ San Francisco, preuzeto iz: E.E. Lawler (2000), *From the Ground Up*, Jossey-Bass, San Francisco, pg. 100.

⁴¹ Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. A. (1993), *Shared mental models in expert team decision making*, u: N. J. Castellan (Ed.), *Individual and group decision making* (pg. 221–246): Hillsdale, NJ: Erlbaum; videti u: Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 390.



Koherentnost tima služi kao mera zajedničkog razumevanja situacije povezane sa zadatkom tima i odgovarajućim ciljevima, strategijama, ulogama. Ona ne podrazumeva da svi jednako misle već da su mišljenja članova kompatibilna ili komplementarna. Što je koherentnost tima bolja, to je veća mogućnost dobre sinhronizacije i bez jasnih direktiva, kao i prilagodljivosti na varijacije u zadatku. Drugim rečima, uspešnost timova se može poboljšati ako se radi na razvoju mentalnih modela tima. Postoji više načina da se utiče na razvoj mentalnih modela tima: timsko planiranje, kompjuterska uputstva, timsko vežbanje radi samokorekcije. Samokorektivni trening, pak, uključuje u sebi:⁴²

- pregled događaja,
- utvrđivanje grešaka,
- razmenu povratnih informacija,
- planiranje za budućnost.

Vođe igraju značajnu ulogu u razvoju koherentnog tima tako što vode tim kroz ciklus učenja koji čini:⁴³

- postavljanje ciljeva,
- praćenje izvođenja,
- utvrđivanje grešaka,
- dobijanje povratnih informacija o procesu.

Timsko učenje treba razlikovati od individualnog učenja članova u timu, a odnosi se na znanja koja tim stiče iskustvom. Bolje uče timovi koji imaju pozitivna uverenja o učenju. Takvi timovi imaju jasno usmerenje, bolje upravljanje i bolju radnu atmosferu.

⁴² Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., McHugh, P. P., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1996), *A dynamic theory of leadership and team effectiveness: Developmental and task contingent leader roles*, u: G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 14, pg. 253–305). Greenwich, CT: JAI Press; videti u: Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 390.

⁴³ Đorđević-Boljanović, J, Dražeta L, Babić L, Dobrijević G. (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 244.



5.2. Afektivni i motivacioni procesi u timu

Kohezija se jednostavno definiše kao privlačnost grupe za njene članove. Njome se označavaju sile koje grupu drže na okupu. Mogu se razlikovati dve dimenzije kohezije:⁴⁴

1. kohezija zadatka i
2. međuljudska kohezija.

Kohezija zadatka se odnosi na posvećenost članova tima zadatku koja se ogleda i kroz povećane individualne napore. Kohezija zadatka je važnija za učinak tima od međuljudske kohezije. Međuljudska kohezija označava privrženost timu i olakšava komunikaciju i koordinaciju ulaganja među članovima. Generalno gledano, kohezivniji timovi imaju bolje izvođenje i bolji učinak. Međutim, i vrsta zadatka određuje u kojoj meri će kohezivnost uticati na uspešnost tima. Kohezija ima manje efekte na učinak kod dodatnih zadataka. Postoje dve preporuke za izgradnju kohezivnog tima:⁴⁵

1. izaberite pravu kombinaciju ljudi (emotivno stabilne i ekstrovertne osobe grade kohezivnije timove),
2. postavite jasne norme i ciljeve.

Kolektivno raspoloženje se može istraživati iz dva ugla. Prema gledanju odozgo na dole grupa može da utiče na raspoloženje pojedinca, a prema gledanju odozdo na gore pojedinac utiče svojim raspoloženjem na grupu. Grupa deluje na pojedinca zahvaljujući svojoj efikasnosti, kohezivnosti, moralu, motivaciji i efikasnosti komunikacije. U takvoj grupi pojedinac se oseća prilagođeno i emocionalno stabilno. Suprotni atributi grupe jačaju psihopatološke tendencije kod članova kao što su depresivnost, neurotičnost, paranoičnost i slično.

Pojedinci deluju na grupu ujednačenošću svojih emotivnih stanja i predispozicija. U nekim situacijama je heterogenost dobrodošla u timu kao i

⁴⁴ Gross, N. & Martin, W. E. (1952), *On group cohesiveness*, American Journal of Sociology, 57, 546–554; videt u: Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 392.

⁴⁵ Đorđević-Boljanović, J, Dražeta L, Babić L, Dobrijević G. (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 244.



komplementarnost afektivnog reagovanja (npr. pesimista naspram optimisti). Najčešće je grupno raspoloženje proizvod podjednakog doprinosa svih članova, ali nekada se dešava da je jedan član sa negativnim raspoloženjem sposoban da promeni grupno raspoloženje na gore.⁴⁶

Kolektivna efikasnost označava zajedničko mišljenje grupe o njihovoj kolektivnoj sposobnosti da organizuju i sprovedu rad neophodan da se ostvari određeni nivo dostignuća, ili jednostavno zajedničko uverenje grupe u njenu efikasnost. Istraživanja potvrđuju povezanost između kolektivne efikasnosti i uspešnosti timskog rada. Preporuke za povećanje kolektivne efikasnosti su usmerene na teme kao što su orijentacija ka cilju, procesi atribucije (način objašnjavanja grupnog ponašanja), prethodna iskustva uspeha/neuspeha i slično.

5.3. Mehanizmi ponašanja u timu

Koordinacija (usklađenost) označava potrebne aktivnosti koje upravljaju međuzavisnim elementima kako bi se osigurao nesmetan rad tima. Koordinacija je posebno važna u timovima u kojima je doprinos svakog člana značajan za krajnji radni učinak, a posebno kad doprinos svakog pojedinog člana zavisi od uvremenjenog i ispravnog doprinosa drugih članova.

Kooperacija (saradnja) označava lični doprinos ostvarenju zajedničkog zadatka. Veoma je značajan faktor timske uspešnosti. Saradnja je češća kod pojedinaca kolektivističke orijentacije. U timovima sa visokim stepenom saradnje se razvijaju i neverbalni oblici komunikacije.⁴⁷

Komunikacija je sredstvo koje omogućava bolju saradnju i usklađenost u timskom radu. Ona je bitna kod razmene informacija povezanih sa zadatkom i tekućim problemima. Svaki tim razvija posebne komunikacione sklopove. Tip i učestalost komunikacije su važni kao sredstvo koordinacije i saradnje unutar i van tima. Kod istraživanja se ne preporučuje izučavanje komunikacije same za sebe jer se mogu dobiti rezultati koji nisu korisni.⁴⁸

⁴⁶ Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 393.

⁴⁷ Der Radivojević A, *Timovi i timski rad*, prezentacija, www.razvoj-karijere.com/media/.../Timovi_i_timski_rad_u_organizaciji (preuzeto 15.11.2014.)

⁴⁸ Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Smis, H. P., Jr., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A. (1994), *Top management team demography and process: the role of social integration and communication*,



6. ULOGE U TIMOVIMA

Organizacijske uloge, kao i druge socijalne uloge se ne ostvaruju u socijalnom vakumu, već uvek u određenom setu uloge i u kontekstu organizacijskih grupa. Karakter uloge, pri tom, zavisi od karaktera odnosa među članovima seta, odnosno među pripadnicima grupe, a u krajnjoj liniji i od sistema autoriteta u organizaciji. Naravno, na dubljem nivou uzročno posledičnih veza, ponašanje u ulogama, (kao i intragrupni odnosi) uslovljeno je kulturnim obrascima koji preovlađuju u datoj sredini. Različiti organizacijski, socijalni, socijalno antropološki ili lični činioci koji deluju na oblikovanje neke uloge mogu učiniti da ona bude samo primljena kao rigidni obrazac, ili da bude preuzeta, što podrazumeva kreativnu interpretaciju ili da bude stvorena kao plod kreativne i slobodne socijalne interakcije sa članovima seta.

Sa stanovišta grupne struktuiranosti organizacije, to znači da formalne grupe a naročiti velike formalne grupe koje nisu ispunjene strukturom primarnih grupa, dopuštaju uglavnom primanje ili prihvatanje uloga. Manje formalne grupe, recimo radne grupe, koje delimično imaju karakter timova pored primanja uloga omogućavaju preuzimanje uloga ili igranje uloga, dok timovi pored kreativnog preuzimanja okvirno već razvijenih uloga, omogućavaju i stvaranje uloga kao novih kulturnih obrazaca organizacijskog ponašanja, koji predstavljaju odgovor na izazove novih situacija i menjanja organizacije.⁴⁹

6.1. Stvaranje ambijenta za razvoj uloga

Po upravo razmotrenoj logici, može se reći da timovi predstavljaju najbolji ambijent za kreativno preuzimanje i stvaranje novih uloga, kao i za funkcionalno usklađivanje uloga unutar organizacijskog sistema uloga.

Kao što je već rečeno preuzimanje i stvaranje uloga se ostvaruje kroz slobodnu interakciju sa nosiocima drugih relevantnih uloga, dakle, sa članovima seta

Administrative Science Quarterly, 39, pg. 412–438; videti u: Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 393.

⁴⁹ Čukić B. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Izdanak Centar za Industrijski menadžment plus, Kruševac, str. 150.



uloge. Najvažniji doprinos menadžera neke firme tom procesu je izgradnja grupne strukture, odnosno razvijanje sistema timova. Odgovarajući menadžeri, uključujući i vođe timova, dakle, treba da stvore ambijent u kome je moguće razvijati individualne uloge pripadnika organizacije. Naravno, u skladu sa prirodom timova i karaktera interakcije u ulogama unutar tih timova, razvijanje radnih i uopšte organizacijskih uloga znači direktno unapređivanje organizacijske efektivnosti.⁵⁰

6.2. Poveravanje uloga

Poveravanje uloga je po svom karakteru srodno motivisanju postavljanjem ciljeva. I ciljevi i uloge kao očekivana dostignuća, ili kao konkretizovane aspiracije pojedinca, moraju biti jasno sagledivi, ostvarivi i izazovni, da bi ga motivisali. I ciljevi i uloge, dakle, mogu predstavljati motivisanje dostignućima. Poveravanje uloga je, međutim, i nešto više od motivacionog modela. Uloga koju preuzima određena osoba, a još više uloga koju ona stvara, predstavlja aktiviranje njenih skrivenih sposobnosti i talenata, odnosno otkrivanje novih ljudskih resursa u toj osobi. Prema tome poveravanje uloge znači uočavanje i aktiviranje ljudskih resursa koje sobom nosi njen akter.⁵¹

Ljudi imaju prirodnu potrebu da ostvaruju značajne uloge. Ta potreba je uočljiva u organizacijskoj praksi, i verovatno je izvedena iz elementarnih socijalnih i ego potreba, a možda i iz potreba za sigurnošću. Bilo kakvo da je njeno poreklo, vidljivo je da njeno zadovoljavanje čini ljude srećnima, aktivira ih i čini uspešnima u poslu.

6.3. Podela uloga u timu

Voda tima ili njegov konsultant specijalista za organizacioni razvoj, mogu u okviru aktivnosti izgradnje tima posebnim ispitivanjem utvrditi koje vrste timskih uloga

⁵⁰ Čukić B. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Izdanak Centar za Industrijski menadžment plus, Kruševac, str. 151.

⁵¹ Armstrong, M. (2001), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page Limited, London (UK), Milford (USA), pg. 198.



„leže” kom članu tima, pa na osnovu toga podeliti uloge svakom od njih. To se najčešće radi primenom modela koji je razvila Meredith Belbin. Po tom modelu postoje sledećih 8 timskih uloga:⁵²

- koordinator (vođa, predsednik) koji kontroliše način delovanja tima;
- modelator koji specifikuje načine i postupke koje tim treba da primenjuje;
- primenjivač (čovek kompanije) koji pretvara predloge u praktične radne procedure;
- originalni mislilac (smislitelj) koji proizvodi ideje i strategije;
- istraživač resursa koji istražuje dostupnost resursa, ideja i razvoja van tima;
- nadglednik procenjivač koji analizira probleme i procenjuje ideje;
- čovek tima koji obezbeđuje podršku članovima tima, poboljšava timske komunikacije i jača timski duh;
- finišer koji održava osećaj urgentnosti u timu.

U ovom modelu se koristi poseban upitnik, na osnovu koga je za svakog člana grupe moguće odrediti koja mu uloga najviše odgovara, koja mu odgovara kao alternativno rešenje, a koje mu uloge najmanje odgovaraju. Prema rezultatima tog ispitivanja moguće je, najzad, da se obavi adekvatna podela uloga među članovima tima.

6.4. Faze timskog rada

U svakoj fazi timskog rada fasilitatori imaju svoju ulogu. Fasilitacija grupe je proces u kojem osoba koja je prihvaćena od članova grupe, a koja je potpuno neutralna, pomaže grupi da identifikuje i reši probleme, čime se povećava efektivnost grupe.⁵³

⁵² Armstrong, M. (2001), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page Limited, London (UK), Milford (USA), pg. 198.

⁵³ Mreža fasilitatora u Bosni i Hercegovini (2013), *Fasilitacija*, CIP, Beograd/Sarajevo, str. 21.



Tabela 1. Uloge fasilitatora⁵⁴

Faza	Opis	Akcija fasilitatora
Formiranje	Članovi grupe su ljubazni, upoznaju se sa zadatkom, procesom i fasilitatorom. Određuje se način na koji će grupa raditi.	Definiše pravila, fokusira se na zadatak, pravi raspored rada.
Previranje	Svaka uspešna grupa proći će kroz ovu fazu.	Sada je vreme da se sagleda šta se dešava, kako proces teče; ova faza je normalna. To je uostalom katalizator za treću fazu – „normiranje”
Normiranje	Grupa sazreva, uspostavlja svoja pravila i postaje jedinstvena.	Skretanje pažnje sa samog zadatka na proces i način rada.
Delovanje	Posao se završava, grupa je produktivna i dobro radi posao. Iz ove faze grupa se ipak lako može vratiti u fazu „previranje”.	Fokus ka zadatku, isticanje kvaliteta grupe.
Dosada/ žaljenje	Osećaj tuge, možda i dosade u grupi koja dugo radi zajedno.	Istaći i proslaviti rezultate rada i tako ohrabriti grupu da nastavi dobro da radi.

⁵⁴ Ibid, str. 28.



7. TIMSKI RAD U ŠKOLI

Slabosti koje odlikuju tradicionalnu nastavu se mogu prevazići timskim radom i timskom nastavom, koja je zasnovana na planiranju i prilagođavanju nastavnih planova po tematskim celinama koje treba da predstavljaju vezu između različitih nastavnih predmeta. Formiranjem timova učitelja i nastavnika istih i/ili srodnih predmeta i planiranjem bi se izvršila korelaciju između predmeta, povezivanjem srodnih gradiva, pri čemu je timski mnogi lakše odrediti za koje je sadržaje najbolje raditi korelaciju. Na takav način bi se unapredio kvalitet nastavnog procesa, jer bi učenici bili aktivniji i više uključeni u rad, koristeći prethodna znanja i iskustva iz svih predmeta i povezujući ih u smislene celine i primenjujući u svakodnevnom životu. Timski rad doprinosi i boljem ostvarivanju profesionalnog razvoja zaposlenih u školi, pod uslovom da se odvija po principima koji obezbeđuju uzajamnu usaglašenost i produktivnost, jer timska nastava zavisi od kontinuirane saradnje nastavnika.

Potrebno je uložiti mnogo strpljenja, učenja i nastavnika i učenika, kao i savladavanje i unapređivanje određenih veština i sposobnosti. Timski rad mora biti takav da stvara uslove za dobru i podsticajnu atmosferu za rad. Timski rad zahteva zajednički cilj, zajedničko ulaganje u postizanje cilja, zajedničku odgovornost, saradničke veštine, jer postignuti rezultati su zapravo uspeh za sve. Sagledavanje efekata primene programa stručnog usavršavanja, primene integrativne nastave, procenjivanje sopstvenog rada i prakse je moguće jedino procesom samovrednovanja koji omogućava prepoznavanje snaga škole i područja za poboljšanje i vodi ka planiranju mera za unapređivanje.⁵⁵

7.1. Samovrednovanje rada u školi

Škole vrednuju i ocenjuju kvalitet rada onoga što same pružaju, prepoznaju specifičnosti, definišu vrednosti, razrađuju strategiju kroz definisanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, određuju vremensku dinamiku, nosioce aktivnosti i sačinjavaju

⁵⁵ Karanc, R, Papić Ž, Jašić S, *Profesionalni razvoj nastavnika u funkciji unapređivanja kvaliteta obrazovno-vaspitnog procesa*, Nova škola br.7, Pedagoški fakultet, Bijeljina.



plan evaluacije i postavljaju okvir za definisanje svojih razvojnih planova za period od tri do pet godina.⁵⁶

Primena inovativnih metoda se može sagledati i proceniti gotovo kroz sve oblasti odnosno područja vrednovanja. Međusobna saradnja koja se ogleda kroz zajedničko usklađivanje tema uz potrebnu korelaciju među predmetima i timski rad koji obezbeđuje mogućnost zajedničkog tematskog planiranja se najbolje procenjuje kroz ključnu oblast: nastava i učenje; i kroz sledeća područja vrednovanja: planiranje i pripremanje; nastavni proces; učenje; praćenje napredovanja učenika. Primenom različitih vrsta tehnika za prikupljanje podataka i korišćenjem ponuđenih ili urađenih novih instrumenata i obradom i analizom dobijenih podataka, timovi za samovrednovanje sačinjavaju izveštaje koji sadrže analizu dobijenih podataka, primere dobre prakse i predloge mera za unapređenje i poboljšanje kvaliteta rada.

O bitnosti stalnog stručnog usavršavanja i timskog rada i saradnje, ukazuju i definisani akcioni planovi i ciljevi razvojnih planova:⁵⁷

- saradnja stručnih aktiva i timova – zajednički rad;
- funkcionisanje kao tim, a ne kao grupa;
- rad na planiranju kolektivnog časa – korelacija predmeta;
- permanentno usavršavanje nastavnika;
- češće pravljenje kratkoročnih korekcija planova;
- korišćenje stručne literature i savremenih nastavnih sredstava;
- dobre i kvalitetne pripreme nastavnika – međusobno češće razmenjivati horizontalno učenje.

7.2. Nova orijentacija uloge nastavnika

Tradicionalno razumevanje uloga, koje je nastavnicima bilo, a i dalje je blisko, a koje su im nametnuli njihovi profesori mora delimično da se izmeni. Stručno znanje je očigledno glavno središte, kako u obrazovanju nastavnika, tako i u nastavnoj praksi. Metodski i socijalni ciljevi su, naspram njega, u pozadini. Ambicije nastavnika

⁵⁶ Karanac, R., Papić, Ž., Beodranski, D. (2010), *Strateško planiranje razvoja škola (samovrednovanje rada škole; program zaštite učenika od nasilja; školsko razvojno planiranje*, Regionalni centar za profesionalni razvoj zaposlenih u obrazovanju, Čačak.

⁵⁷ Karanc, R, Papić Ž, Jašić S, *Profesionalni razvoj nastavnika u funkciji unapređivanja kvaliteta obrazovno-vaspitnog procesa*, Nova škola br. 7, Pedagoški fakultet, Bijeljina.



su usmerene u prvom redu ka objašnjavanju i razjašnjavanju gradiva, a manje ka prenošenju odgovarajućih metoda. Smatra se da je metodika rada učenika uglavnom njihova privatna stvar.

Kod mnogih nastavnika je prisutna želja da što više gradiva prezentuju frontalnom nastavom. Problem kod jednostrano receptivnog prenošenja znanja je, naime, dvostruk: na jednoj strani, takvi nastavnici sami tako programiraju svoju frustraciju precenjujući receptivnu sposobnost i spremnost učenika, a na drugoj strani, previđaju usku povezanost između stručne kompetencije, methodske kompetencije i socijalne kompetencije.

Delotvorno stručno učenje je konačno povezano sa vladanjem metodama, sa sposobnosti za timski rad i govornom kompetencijom učenika. Gradivo se mora što aktivnije i očiglednije strukturirano/vizualizirano usvajati, ako odgovarajuća znanja i saznanja treba da se pamte na duži period. To, pak, još više upućuje na osnovni značaj metodike učenja. Tako gledano, ovladavanje metodama je istovremeno i pretpostavka i garancija da se sadržajno stručno učenje može odvijati na delotvoran način. Prisutna je i činjenica, da je sadržajno stručno učenje u okviru projekata, grupnog rada, igara planiranja, istraživanja, naučnih eksperimenata i drugih formi rada uz sopstvenu odgovornost u objašnjenoj meri moguće, samo ako učenici raspolažu neophodnim metodskim sposobnostima i veštinama.⁵⁸

U nastavi koja se više zasniva na metodama nastavnik je, pre svega, organizator, posrednik, nabavljač materijala i savetnik, a manje instruktor, davalac stručnih informacija i prenosilac gradiva. Pri tom se zadatak savetovanja oprezno shvata, da učenici ne bi svoj samostalni rad na isprobavanju i razjašnjavanju prebrzo ustupili nastavniku.

7.3. Povećanje efikasnosti posla kroz timski rad

Povećanje efikasnosti posla kroz timski rad u školama polazi od pretpostavke da motivacija, kreativnost i osećaj zajedništva postoje u okviru određenog kolektiva. Timskom radu je, s tim u vezi, važna podrška; on istovremeno pruža garancije da

⁵⁸ Klipert, H. (2001), *Kako uspešno učiti u timu*, Educa Zagreb, str. 239.



interno donesene odluke neće prebrzo da propadnu. Doduše, prema iskustvu, nije ni potrebno niti je moguće da se svi članovi kolektiva na aktivan i kreativan način uključe u dotične planove o inovaciji, ali u svakom slučaju ima smisla da se što više nastavnika integriše u timove (koncentrisane prema temama) na nivou razreda, školske godine, nivou stepena ili na školskom nivou, da bi postali što kompetentniji „ubeđivači”. To počinje od procesa postizanja konsenzusa na zajedničkom sastanku pa ide preko odgovarajućeg rada na stručnim sastancima i razrednim većima, sve do konkretne operacionalizacije i isprobavanja materijala za vežbu u okviru tzv. „inovacijskih timova”. Ovi inovacijski timovi su, preciznije rečeno, projektne grupe koncentrisane na metode, koje rade na nivou razreda, školske godine ili na nivou predmeta i sastavljaju i sprovode ciljane programe obuke.⁵⁹

Pri svemu je važno samo da ovi inovacijski timovi rade koncentrisano, konstruktivno i kreativno, da bi odgovarajući rezultati i uspesi bili prisutni. Oni su, takoreći, „avangarda” kad je u pitanju učenje metoda i stoga tu moraju biti uključeni ambiciozni nastavnici. Veličina ovih timova može biti različita, zavisno od toga kojim delom planova se bave. U krajnjem slučaju i čitav kolegijum može biti jedan inovacijski tim, koji se čisto iz tehničkih razloga deli na više podtimova.

Inovacijski timovi se smatraju pozitivnim i ohrabrujućim pre svega zato što.⁶⁰

- pojedincu pružaju veću sigurnost i zaleđe, pošto međusobno uveravanje, kao i interno objašnjavanje i postizanje konsenzusa doprinosi napretku i osećanju veće solidarnosti i zajedništva;
- sprečavaju rezignaciju i individualnu preopterećenost, tako što nastavnicima pružaju socijalnu „mrežu”, koja ohrabruje, daje ideje, smanjuje odgovornost i, u svakom slučaju, rasterećuje;
- smanjuje angažovanost pojedinih članova tima, pošto se podelom posla povećava ukupan radni doprinos, a broj obezbeđenih, odnosno savremenih nastavnih sredstava i obim podučavanja mogu merodavno da se povećaju;
- obezbeđuje bogatstvo ideja, pošto su „ping-pong efekti” kod oluje ideja (brainstorming) ili za vreme pripreme/izrade podesnih nastavnih sredstava u grupi mnogo veći nego u „mirnoj maloj sobi” kod kuće;

⁵⁹ Klipert, H. (2001), *Kako uspešno učiti u timu*, Educa Zagreb, str. 248.

⁶⁰ Klipert, H. (2001), *Kako uspešno učiti u timu*, Educa Zagreb, str. 248.



- sve više vode ka konkretnim dogovorima i kooperacionim savezima, koji su važni za ogledni rad, a osim toga pripremaju teren za međusobna hospitovanja i refleksije u svakodnevnoj nastavi.

Tabela 2. Inovacijski timovi⁶¹

Inovacijski timovi		
Mogući timovi – stručni sastanak – razredni sastanak – sastanak nivoa – projekatska grupa – zajednički sastanak - itd.		Izgledi timskog rada – olakšanje posla – ušteda vremena – inspiracija – ohrabrenje – objašnjavanje – solidarnost – podsticaj - itd.

Ove prednosti konstruktivnog timskog rada većini nastavnika su i te kako poznate; samo to još uvek ne znači, da se u našim školama to dosledno primenjuje. Naprotiv, prema timskom radu u našim školama postoji uglavnom „maćehinski” odnos, zbog nedostatka odgovarajućih navika i ubeđenja. Isto tako, inovacijski procesi konsekvetnije i uspešnije protiču ukoliko ih timovi bolje isplaniraju i sprovedu. U suprotnom, postoji opasnost da pojedini nastavnici pre ili kasnije osete da su preopterećeni, da im ponestaje ideja, ili im se neophodni utrošak vremena učini prevelikim.

⁶¹ Klipert, H. (2001), *Kako uspešno učiti u timu*, Educa Zagreb, str. 248.



8. ORGANIZACIJA TIMOVA U ŠKOLAMA

8.1. Priprema učenika za rad u timovima

Bilo bi idealno kad bi školska pedagogija sprovela neke vežbe na časovima odeljenjske zajednice i tako pripremila razrede za timski rad. Učenicima će trebati vremena i iskustva da se naviknu na rad u timovima, pa od prvih takvih časova ne treba očekivati mnogo. Učenici u početku verovatno neće stići da naprave sve što smo zamislili. Dobro je započeti s jednostavnijim i organizacijski manje zahtevnim tipovima timskog rada, dok se učenici ne uhodaju i ne steknu iskustvo. Nastavnik može sa učenicima pričati o tome kakva se saradnja od njih očekuje, kao i upoznati ih sa pravilima kojih će morati da se pridržavaju.

Dobar timski rad u školi zahteva:⁶²

- da učenici jedni drugima pomažu i da se međusobno ohrabruju;
- da se uvažavaju i prihvataju drugačija mišljenja;
- da se sluša svaki član tima;
- da se izbegavaju lični napadi i uvrede;
- da se pridaje važnost svakom članu tima;
- da svaki član tima učestvuje u zadatku i izvrši ga najbolje što može;
- da se posveti pažnja zadatku;
- da se radi i raspravlja sledeći postavljene ciljeve zadatka;
- da se problemi otvoreno iznesu;
- da se svako pridržava postavljenih pravila.

Faze timskog rada:

- Planiranje – raspodeliti funkcije, razjasniti zadatke, dogovoriti načine postupanja, proceniti potrebno vreme.
- Ostvarenje – obaviti posao bez pauza, pomagati drugima i savetovati ih, intenzivno raditi na zadatku, povremeno proveravati dokle je posao stigao.
- Vrednovanje – kritički vrednovati rezultate rada, razmisliti o mogućim poboljšanjima, kritički razmisliti o saradnji, napisati odluke za sledeću grupu.

⁶² Banić, S, (2006), *Kako pripremiti i voditi rad u timovima*, časopis Matematika i škola, str. 118.



8.2. Način organizacije timova

Na početku pripreme svakog timskog rada potrebno je odlučiti koliko će otprilike učenika biti u timu, i kako će se sastaviti timovi. Obično se sastavljaju timovi od četiri učenika, iako se može dogoditi da ih bude tri ili pet, zbog broja učenika u razredu. Taj se problem rešava u hodu. Pre odabira zadataka potrebno je odlučiti hoćemo li razred podeliti u homogene ili heterogene timove.

Učenici u timovima će prirodno prihvatiti neke uloge. Neki će se nametnuti kao organizatori, neki samo prihvatiti posla, a neki preispitivati rad i podsticati ostale. Koju ulogu će preuzeti koji član tima zavisi o njihovih sposobnosti. Nažalost nemamo mogućnosti da za svakog učenika otkrijemo koja mu uloga u timu najviše odgovara i sastavljati timove prema tome. Ali, nije loše podsticati učenike da što bolje organiziraju rad tima, tako da međusobno raspodele uloge prema uputstvima nastavnika.

Važno je da učenici dobiju jasno napisana uputstva na početku rada. U uputstvima treba da bude jasno navedeno koji su njihovi zadaci i šta se od njih očekuje. Dobro je i da nastavnik pre početka rada pročita s učenicima ta uputstva, dodatno ih pojasni i naglasi ono što je važno, ili ono što u uputstvu možda ne piše. Ako početna uputstva nisu dovoljno jasna, timovi će izgubiti dosta vremena na snalaženje i organizaciju posla, a nastavnik će morati da uloži dodatni trud da svakom timu pojedinačno objasni kako treba da radi.

8.3. Tipovi zadataka za timski rad

Osmisliti zadatke za timski rad može da bude sasvim jednostavno, ali često za to treba posebna ideja i puno pripreme. U suštini, sve to zavisi od tipa zadatka koji će nastavnik pripremiti.

W. Glasser zadatke za timski rad deli ovako:⁶³

1. **Veštački timski zadaci** – Ovi zadaci nazvani su veštačkim jer, iako su zadati timu, mogao bi ih ispuniti i svaki učenik samostalno. Ipak, učenici u timu bolje

⁶³ Glasser W. (2000), *Teorija izbora*, Zagreb, Alinea.



rade i više se trude. Ovi zadaci jednostavni su za organizaciju i sprovođenje, pa su pogodni za uvođenje timskog rada u razred. Nastavnici treba da imaju na umu da veštački saradnički zadaci ne podstiču kritičko mišljenje i kreativnost, pa ih je dobro, kad god je to moguće, proširiti do kombinovanih saradničkih zadataka.

Veštački timski zadaci naročito su pogodni za sate uvežbavanja i ponavljanja gradiva jer: učenici vole rad u timovima i puno vrednije rade na tim časovima; uz zadatke provode više vremena nego kad ih rade sami; učenici zadovoljavaju svoje društvene potrebe, što podstiče pozitivan odnos prema školi; bolji učenici se angažuju pomažući slabijima, i time pomažu nastavniku; obilazeći grupe, nastavnici mogu individualno da rade s učenicima i dobijaju bolji uvid u rad i znanje pojedinih učenika.

Timski rad s veštačkim timskim zadacima možemo osmisliti gotovo uvek i primeniti na časovima vežbanja ili ponavljanja gradiva.

2. **Prirodni timski zadaci** – Prirodni zadatak je onaj koji prirodnim putem grupu navede na saradnju i pojedinac ga praktično ne može rešiti sam. Prirodne timske zadatke obično nije jednostavno izmisliti. Oni traže dobru ideju i ne mogu se primeniti baš na svako gradivo.
3. **Kombinovani timski zadaci** – Kombinovani timski zadaci su prelaz od veštačkih prema prirodnim zadacima. Kada god je to moguće, treba nastojati proširiti veštačke zadatke do kombinovanih. To traži poneku ideju i više napora, ali doprinosi saradnji i povezivanju tima. Timski rad će bolje uspeti ako su zadaci povezani i prirodno zahtevaju saradnju, pa je uvek bolje pripremiti prirodne ili kombinovane saradničke zadatke. No takvi zadaci traže obično neku dobru, kreativnu ideju i mnogo više posla i vremena za pripremu, i nije ih uvek moguće napraviti.



9. BITNA OBELEŽJA SARADNIČKE NASTAVE

Saradnička (kooperativna) nastava podrazumeva aktivnost oba činioca – i nastavnika i učenika. Udeo jednoga i drugoga u tome radu ne može biti jednak jer nastavnik znanjem, životnim iskustvom i zrelošću daleko nadmašuje učenika. No, saradnička nastava je karakteristična po daleko većoj aktivnosti učenika nego što je to slučaj u predavačkoj nastavi. Jedan od načina da se to postigne je da nastavnik sa učenicima porazgovara o mesečnom, ili još bolje, sedmičnom planu rada, da im kaže šta je na redu za rad, da ih usmeri konkretnim pitanjima na osnovu kojih treba da se pripreme za sledeći čas. Tako pripremljeni učenici biće motivisani i spremni za pravu interakciju u nastavi i učenju. Mogućnosti učenika da sarađuju su različite u raznim tipovima nastavnih časova. Pri obradi novog gradiva njihovo učešće se može očekivati ako su prethodno pripremljeni, ako poznaju osnovne činjenice iz nove materije. Na časovima ponavljanja i utvrđivanja, a takođe i sistematizacije, obrađenih sadržaja oni treba da budu maksimalno aktivni, treba da «nose» nastavni proces, a nastavnikova uloga je da usmerava, uopštava i da zajedno sa učenicima vrednuje ono što je urađeno.

Nastavnikova pomoć treba da bude tolika koliko je neophodno, a nikako preko toga. Na različitim tipovima časova biće i različit stepen interaktivnosti. U istraživačkim zadacima udeo učesnika biće veoma veliki, pri tumačenju sasvim novih sadržaja sa kojima se učenici prvi put susreću biće znatno manji, ali mora biti toliki da im građa bude potpuno jasna.⁶⁴

U celini gledano, saradnička nastava je u svim svojim oblicima i svim nastavnim predmetima, istraživanja to pokazuju, dala bolje rezultate od klasične nastave pa i od individualnog učenja što se ogleda u pismenom izražavanju, rečničkom fondu, opštoj informisanosti, uspehu iz matematike, istorije. Sem znanja, saradnička nastava je dosta doprinela osposobljavanju učenika da rasuđuju i kritički misle.

Saradnička nastava, koja se ostvaruje u timovima, ima veliku motivacionu snagu. Saradnja deluje podsticajno, povećava interesovanje za učenje. Svaki

⁶⁴ Roders P(2003), *Interaktivna nastava*, Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta, Beograd.



pojedinaac želi da doprinese uspehu grupe. U odeljenju se širi pozitivna energija. Učenicima je timski rad priyatniji od frontalnog (tradicionalnog). U didaktičkoj teoriji, u psihologiji najviše, mnogo je raspravljano o spoljašnjoj i unutrašnjoj motivaciji. Zna se koliki su dometi jedne, a koliki druge.

B. Grin (1996) ističe da tradicionalni spoljašnji pristup motivaciji u skladu sa teorijom stimulus – reakcija (reč je o bihejviorističkom konceptu) može naizgled funkcionisati uz dva uslova: ako učenik zavisi od nagrade ili ako strahuje od kazne. No, odnosi zasnovani na strahu i zavisnosti ne mogu biti trajni jer pogubno deluju na kvalitet. Spoljašnja motivacija zasnovana je na razmeni: učenik treba da zadovolji nastavnikov zahtev da bi ga ovaj nagradio (ocenom, javnom pohvalom).⁶⁵

U suštini, cilj je nagrada, a ne kvalitet. Ako se kvalitet postavi kao cilj, nikakva nagrada ne može nadomestiti ono zadovoljstvo koje pojedinac oseća zato što je uspešno završio ono što je zamislio. Grin navodi mišljenje Marka Lepera (Mark Lepper) koji izveštava da se interesovanje učenika smanjuje kada rade za nagradu u poređenju sa radom koji je vredan po sebi i za sebe.

Stepen interaktivnosti u saradničkoj nastavi je veoma visok. Naročito je razvijena interakcija učenik – učenik, koja najčešće izostaje u frontalnom obliku, a u pripremnom i završnom delu ostvaruje se i interakcija nastavnik – učenici. Svaku didaktičku pojavu, pa i vrste nastave i učenja – među njima i saradničko, treba posmatrati celovito. Ima težnji da se na talasu kritike porekne bilo kakva vrednost tradicionalne nastave, a da se interaktivna, odnosno saradnička nastava prekomerno hvali, veliča i preporučuje kao spasonosni izlaz iz svih teškoća u koje je zapao nastavni proces.

9.1. Organizacija saradničke nastave

Saradnička nastava (učenje) podrazumeva da učenik bude i radno i misaono aktivan mnogo više nego u tradicionalnoj školi. Ona se realizuje kroz grupni rad pri čemu se misli na male radne grupe. Istina, svaka nastava je do određenog nivoa saradnička, ali obim i kvalitet saradnje nije u svakoj vrsti nastave isti. I u frontalnoj

⁶⁵ Vilotijević N. (2007), *Saradnička (kooperativna) nastava*, Stručni rad, Obrazovna tehnologija br 1-2/2007.



nastavi učenik je donekle saradnik, ali se ta saradnja uglavnom svodi na slušanje, gledanje i pamćenje. Saradnja kroz grupni rad ima drugi kvalitet jer je grupa stavljena u situaciju da samostalno reši zadatke i o tome izvesti odeljenje čime misaona aktivnost mora da dobije na dubini.

Timski rad se u nastavnoj praksi javio kao reakcija na slabosti frontalne nastave kojoj se sasvim opravdano upućuje više ozbiljnih prigovora među kojima najveću težinu ima marginalizovana uloga učenika koji bi trebalo da bude najvažniji činilac u nastavnom procesu.

U frontalnoj nastavi učenici su misaono pasivni. Nastavnik, koji radi sa celim odeljenjem, služi se verbalnim metodama, usmeno «isporučuje» znanja, a zadatak učenika je da zapamte izloženo. Nastavni proces se svodi na nastavnikovo pričanje i učenikovu recepciju.

U odeljenju od oko tridesetak učenika, u frontalnoj nastavi, nastavnik podešava obim, složenost i ostale zahteve prosečnom učeniku iako je takav učenik imaginaran. Kompletно učeničko odeljenje nastavnik svodi na oko i uho, tj. na jednu vrlo siromašnu percepciju. Od svih se očekuje da gradivo primaju na isti način. Sposobniji učenici se u takvoj nastavi dosađuju, a oni slabiji veliki deo nastavnikovog izlaganja ne razumeju.

9.2. Odnosi u timovima

Saradnička nastava zahteva posebnu organizaciju rada i posebne pripreme, zahteva vrednog i radnog nastavnika velike stručnosti i didaktičke kulture. To je glavni razlog što u praksi nije šire primenjena. U timskoj nastavi neophodno se menja klasična organizacija odeljenja, a isto tako i uloga nastavnika. On nije više prenosilac informacija nego je dužan da organizuje grupe i timove, da im pribavi potrebne izvore i da prati i usmerava grupne procese. Pri organizovanju grupa mora da vodi računa o kvantitativnom i kvalitativnom kriterijumu.

Kad se govori o kvantitativnom kriterijumu misli se na veličinu tima koji treba da se određuje zavisno od zadataka što treba da ih ostvari i zavisno od socijalno-emotivnih činilaca. Pojedine zadatke lakše je ostvariti u manjoj, a neke, kao što su ozbiljniji projekti, u većoj grupi. Neki učenici su efikasniji u manjoj, ali ima i takvih koji



bolje rade u većoj grupi. Iako nema nekih obavezujućih recepata o veličini učeničke grupe, valja poštovati iskustvo da je optimalno velika grupa od pet do sedam učenika.

Kriterijumi za sastavljanje učeničkih grupa mogu biti vrlo različiti.⁶⁶

- Grupisanje po kriterijumu kompenzacije podrazumeva grupe u kojima postoji odgovarajući odnos vođa i pasivnih, smetača i aktivnih. Druga mogućnost je da se takve grupe formiraju oko jednog dobrog i sposobnijeg učenika uz odgovarajući broj slabijih. Moguće je da u takvoj grupi bude učenik koji odskače u jednoj oblasti sa ispod prosečnim učenicima. Mana toga kriterijuma je što stavlja u neravnopravan odnos one članove koji su iznad grupnog proseka.
- Grupisanje po kriterijumu jednakosti mentalnog nivoa je privlačno za učenike iznad prosečnih sposobnosti jer na njih deluje stimulativno. Deca prosečnih i manjih sposobnosti ne vole takvo grupisanje jer je za njih nedovoljno stimulativno.
- Slične su prednosti i mane i pri grupisanju po kriterijumu jednakih specijalnih sposobnosti u nekoj nastavnoj oblasti. Ono je, takođe, privlačnije za decu iznad prosečnih sposobnosti.
- Kriterijum diferencirane kooperacije podrazumeva udruživanje u grupe dece različitih specijalnih sklonosti i sposobnosti za pojedine delimične poslove tako da rezultat njihovog rada u celini može biti dobar. Uslov za ovakvo grupisanje je da su deca savladala tehniku saradničkog rada. Ovakve grupe mogu biti vrlo efikasne.

⁶⁶ Mandić D.(2003), *Didaktičko-informatičke inovacije u obrazovanju*, Medigraf, Beograd.



10. ISTRAŽIVANJE

Anketa pod nazivom „Upotreba timskog rada u nastavi” sprovedena u okviru istraživačkog dela ovog rada obuhvatila je 200 zaposlenih profesora u pet beogradskih srednjih skola.

Cilj istraživanja je bio da testiramo hipoteze:

- Timski rad unapređuje vaspitno obrazovni rad u srednjim školama;
- Osnovni nedostaci timskog rada su neusklađenost i nametanje mišljenja.
- Formiranjem timova učitelja i nastavnika istih i/ili srodnih predmeta i pažljivim planiranjem timskog rada, izvršila bi se korelacija između predmeta, a povezivanjem srodnog gradiva.

Ispitanici su odabrani metodom slučajnog uzorka, a od 325 podeljenih anketa, popunjeno je i poslato nazad ukupno 200 validnih odgovora, čime smo dostigli stepen odziva od 61,54%. Validnim odgovorom smatraju se samo ankete u kojima su ispitanici odgovorili na sva postavljena pitanja. Istraživanje je sprovedeno u periodu 20.10.2014. – 22.10.2014. Ispitanicima su dostavljeni anketni listići mejlom, a popunjene listiće su, takođe, vraćali putem elektronske pošte.

Anketa se sastoji od 11 pitanja.

Tabela 3 prikazuje strukturu uzorka istraživanja po kategorijama:

Pitanje br.	Broj odgovora	Procenat
1. POL		
Muški	73	36,5%
Ženski	127	63,5%
2. STAROST		
do 40 godina	65	32,5%
41 do 50 godina	103	51,5%
Preko 50 godina	32	16%
3. KOLIKO GODINA RADITE U ŠKOLI:		
0–1	3	1,5%
2–5	96	48%
6–9	88	44%
10 i više	13	6,5%



U nastavku teksta dajemo rezultate istraživanja, grafički prikazujemo i analiziramo odgovore na navedena pitanja.

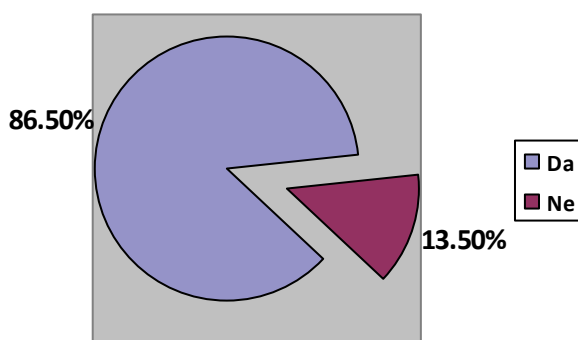
1. Da li je u Vašoj ustanovi zastupljen timski rad u nastavi?

- a) Da
- b) Ne

Na prvo postavljeno pitanje u anketi pozitivan odgovor je dalo 173 ispitanika, a negativan 27. Ovim pitanjem hteli smo da saznamo u koliko škola je zastupljen timski rad u nastavi.

Da li je u Vašoj ustanovi zastupljen timski rad u nastavi	
Da	Ne
173	27
86,5%	13,5%

Grafik 5. Da li je u Vašoj ustanovi zastupljen timski rad u nastavi?



2. Da li Vi koristite timski rad u radu sa učenicima?

- a) Da
- b) Ne

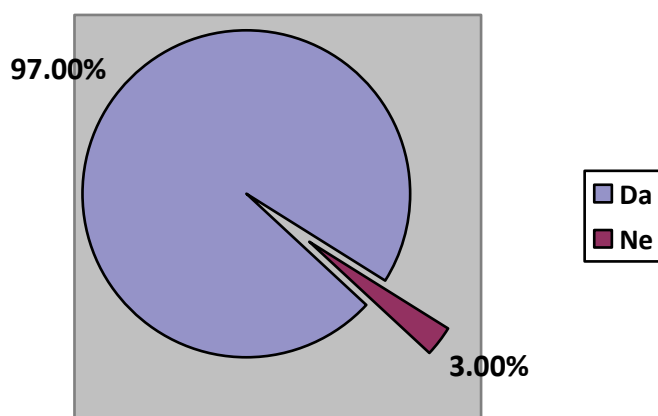
Na pitanje o tome da li koriste timski rad u radu sa učenicima, 194 ispitanih je dalo pozitivan odgovor, dok je 6 ispitanih odgovorilo negativno. Negativan odgovor su pretežno dali stariji zaposleni. Ovim pitanjem saznali smo da većina profesora koristi timski rad u nastavi, a u grupu koja ne koristi timski rad spadaju pretežno stariji



zaposleni koji rade u školi već dugo i uskoro će da ispune uslove za odlazak u penziju.

2. Da li Vi koristite timski rad u radu sa učenicima?	
Da	Ne
194	6
97%	3%

Grafik 6. Da li Vi koristite timski rad u radu sa učenicima?



3. Kakva je motivisanost starijih profesora da uključe timski rad u nastavu?

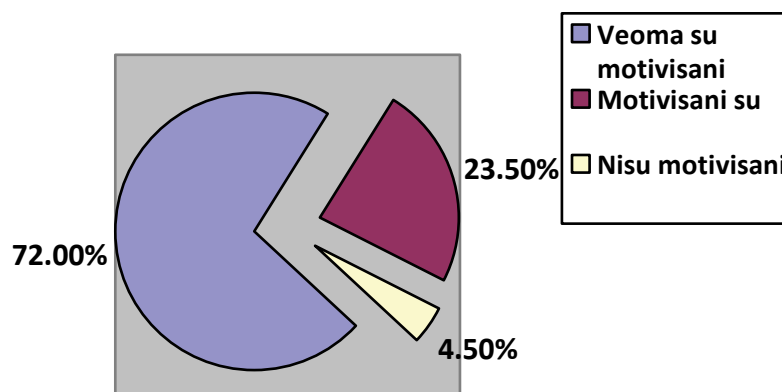
- a) Veoma su motivisani
- b) Motivisani su
- c) Nisu motivisani

Na pitanje o motivisanosti starijih profesora u vezi sa uključivanjem timskog rada u nastavu, na osnovu rezultata ankete, došli smo do sledećih rezultata: 144 ispitanika su veoma motivisani po tom pitanju, 47 ispitanika su motivisani, a 9 od ukopnog broja ispitanih nisu motivisani. Manjina koja predstavlja nastavnike koji nisu motivisani da uključe timski rad u nastavu su već spomenuti nastavnici starije dobi koji uskoro ispunjavaju uslove za penziju.



3. Kakva je motivisanost starijih profesora da uključe timski rad u nastavu?		
Veoma su motivisani	Motivisani su	Nisu motivisani
144	47	9
72%	23,5%	4,5%

Grafik 7. Kakva je motivisanost starijih profesora da uključe timski rad u nastavu



4. Da li rad u timovima utiče na ocene učenika? (ocenite od 1 – 5)

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

Na pitanje da li rad utiče na uspeh učenika, ispitanici su dali sledeće podatke: ocena 1 – nijedan od ispitanika se nije ocenio ovom ocenom, ocena 2 – takođe, nijedan od ispitanika nije sebi dao ovu ocenu, ocena 3 – od 200 ispitanih, samo 5 ih je dalo ocenu 3, ocena 4 – 75 ih je ocenilo ovom ocenom, ocena 5 – preostalih 120 ispitanika je ocenilo uticaj na uspeh učenika najvišom ocenom. U procentima bi to izgledalo ovako:

- ocena 1 – 0%
- ocena 2 – 0%
- ocena 3 – 2,5%

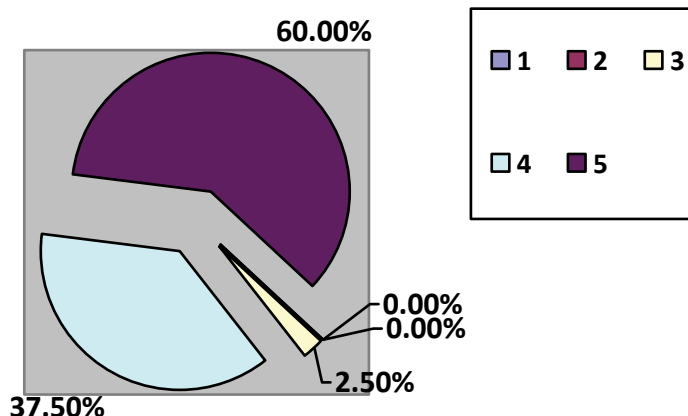


- ocena 4 – 37,5%
- ocena 5 – 60%

Ovi rezultati dokazuju prvu hipotezu koja glasi: *Timski rad unapređuje vaspitno obrazovni rad u srednjim školama.*

4. Da li rad u timovima utiče na uspeh učenika				
1	2	3	4	5
0	0	5	75	120
0%	0%	2,5%	37,5%	60%

Grafik 8. Da li rad u timovima utiče na uspeh učenika



5. Da li koristite metode i tehnike primerene predmetu i učenicima kojima predajete?

- a) Uvek
- b) Veoma često
- c) Ponekad
- d) Veoma retko
- e) Nikada

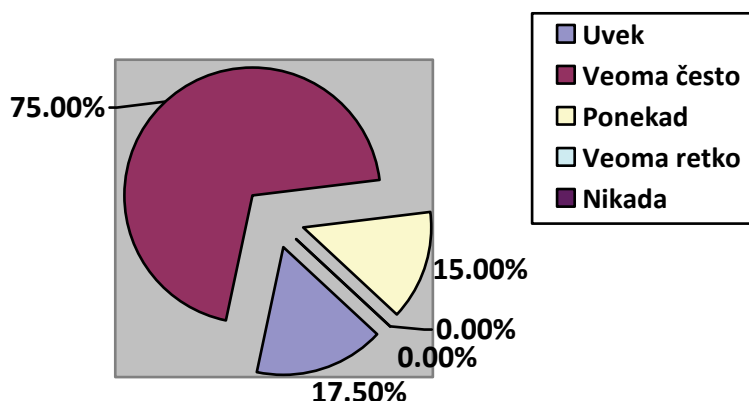
Profesori u školama u kojima je vršena anketa u većini slučajeva primenjuju metode koje su primerene uzrastu učenika i vezane za predmet koji predaju. Rezultati ankete pokazuju sledeće: Nikada – 0 ispitanih, Veoma retko – 0 ispitanih, Ponekad – 15 ispitanih, odnosno, 7,5%, Veoma često – 150 ispitanih, što u



procentima iznosi 75%, Uvek – 35 ispitanih, odnosno, 17,5%. Veoma je značajno da nastavnici koriste primerene metode kojima bi svakako olakšali učenicima razumevanje predmeta koji ima predaju.

5. Da li koristite metode i tehnike primerene predmetu i učenicima kojima predajete				
Uvek	Veoma često	Ponekad	Veoma retko	Nikada
35	150	15	0	0
17,5%	75%	7,5%	0%	0%

Grafik 9. Da li koristite metode i tehnike primerene predmetu i učenicima kojima predajete



6. Koliko često sprovodite timski rad na časovima?

- a) Uvek
- b) Veoma često
- c) Ponekad
- d) Veoma retko
- e) Nikada

Većina od ispitanih profesora uvode timski rad u nastavu.. Rezultati ankete pokazuju sledeće: Uvek – 58 od ukupnog broja ispitanih, Veoma često – 110, Ponekad – 12, Veoma retko – 12, Nikad – 8. Na osnovu dobijenih rezultata, dolazimo do zaključka da se timski rad u srednjim školama sve češće koristi.

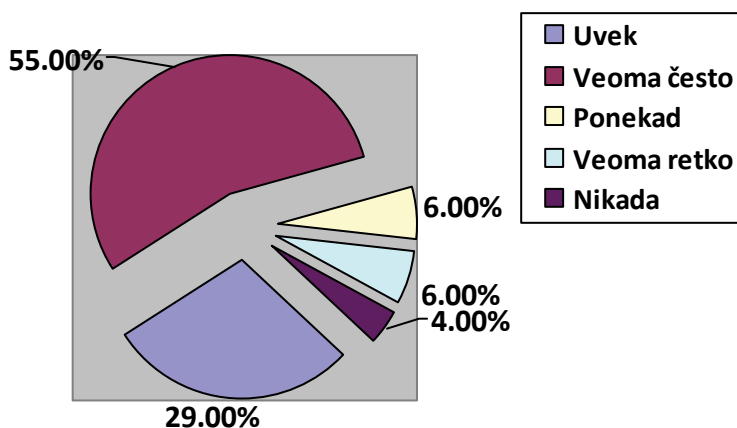
Ovde dokazujemo drugu hipotezu koja glasi: *Osnovni nedostaci timskog rada su neusklađenost i nametanje mišljenja.* Ukoliko se mišljenja profesora po pitanju



timskog rada u nastavi razlikuju, dolazi do neusklađenosti u radu i nametanja različitih mišljenja učenicima.

6. Koliko često sprovodite timski rad na časovima?				
Uvek	Veoma često	Ponekad	Veoma retko	Nikada
58	110	12	12	8
29%	55%	6%	6%	4%

Grafik 10. Koliko često sprovodite timski rad na časovima?



7. Da li poznajete i koristite različite načine praćenja i vrednovanja rada?

- a) Uvek
- b) Veoma često
- c) Ponekad
- d) Veoma retko
- e) Nikada

Rezultati ankete pokazuju da nastavnici koriste vrednovanje rada učenika i to; Uvek – 132 nastavnika, Veoma često – 38 nastavnika, Ponekad – 24 nastavnika, Veoma retko – 4 nastavnika, Nikad – 2 nastavnika.

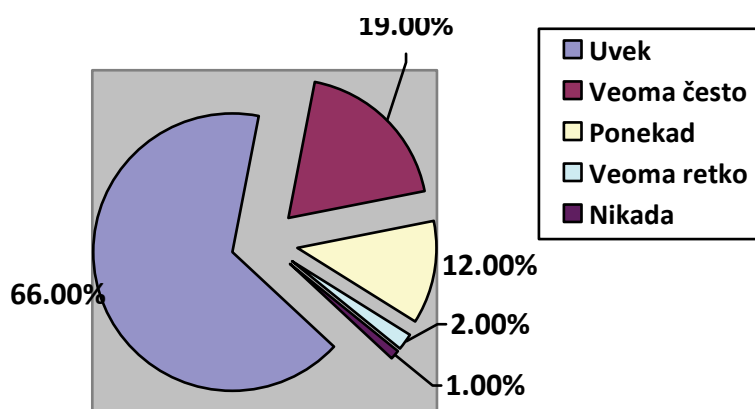
Kada je reč o ocenjivanju, sam pojam „ocenjivanje” u širem smislu označava sve faze praćenja i vrednovanja (planiranje ocenjivanja, praćenje nastave i učenja, registrovanje zapažanja, izveštavanja o napredovanju učenika, evaluaciju kvaliteta



nastave). S druge strane u užem značenju termin „ocenjivanje” označava fazu izvođenja i formulisanja opisne ili globalne ocene.

7. Da li poznajete i koristite različite načine praćenja i vrednovanja rada?				
Uvek	Veoma često	Ponekad	Veoma retko	Nikada
132	38	24	4	2
66%	19%	12%	2%	1%

Grafik 11. Da li poznajete i koristite različite načine praćenja i vrednovanja rada?



8. Da li naglašavate ključne pojmove i ističete ciljeve časa?

- a) Uvek
- b) Veoma često
- c) Ponekad
- d) Veoma retko
- e) Nikada

Na pitanje o tome da li se naglašavaju ključni pojmovi i ističu ciljevi časa, nastavnici su dali sledeće odgovore: Uvek – 13 nastavnika, Veoma često – 102 nastavnika, Ponekad – 68, Veoma retko – 15 nastavnika, Nikad – 2 nastavnika.

Ciljevi časa mogu biti obrazovni, vaspitni i funkcionalni. U obrazovni cilj spada uvođenje učenika u nastavni čas kratkim pregledom sadržaja teme koja se obrađuje. Vaspitni cilj podrazumeva formiranje urednosti, preciznosti i pedantnosti u učenju i

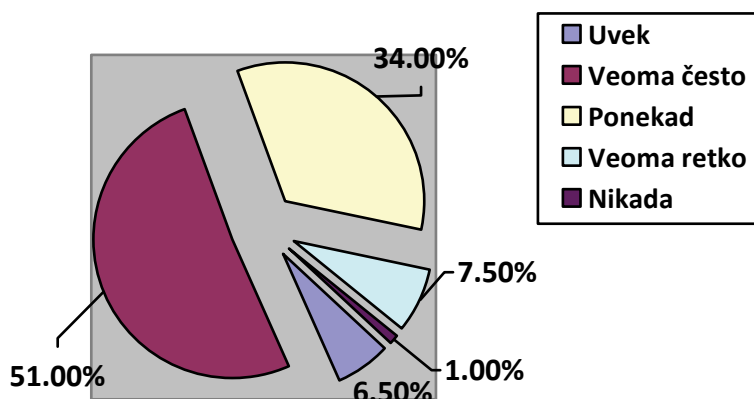


radu. Funkcionalni cilj se odnosi na uočavanje, razumevanje i primena prikazanih pojmova na sličnim i novim problemima u praksi.

Ovde dokazujemo treću hipotezu: *Formiranjem timova učitelja i nastavnika istih i/ili srodnih predmeta i pažljivim planiranjem timskog rada, izvršila bi se korelacija između predmeta, a povezivanjem srodnog gradiva.*

8. Da li naglašavate ključne pojmove i ističete ciljeve časa?				
Uvek	Veoma često	Ponekad	Veoma retko	Nikada
13	102	68	15	2
6,5%	51%	34%	7,5%	1%

Grafik. 12. Da li naglašavate ključne pojmove i ističete ciljeve časa?



9. Da li podstičete učenike da koriste različite načine i pristupe u rešavanju zadataka?

- a) Uvek
- b) Veoma često
- c) Ponekad
- d) Veoma retko
- e) Nikada

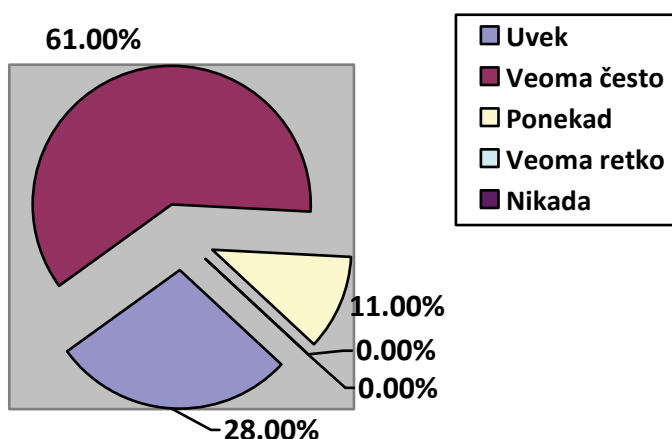
Rezultati ankete na pitanje o podsticanju učenika na različite metode učenja glase: Uvek – 56 nastavnika, Veoma često – 122, Ponekad – 22 nastavnika, Veoma retko – 0, Nikada – 0.



Ponekad je dobro pitati učenika na koji način bi voleli da obrađuju neku temu na času, prodiskutovati predloge i zajednički doći do nekog scenarija za naredni čas

10. Da li podstičete učenike da koriste različite načine i pristupe u rešavanju zadataka?				
Uvek	Veoma često	Ponekad	Veoma retko	Nikada
56	122	22	0	0
28%	61%	11%	0%	0%

Grafik 13. Da li podstičete učenike da koriste različite načine i pristupe u rešavanju zadataka?



10. Da li učestvujete u radu timova i stručnih tela u školi?

- a) Uvek
- b) Veoma često
- c) Ponekad
- d) Veoma retko
- e) Nikada

Rezultati ankete pokazuju malo bolje po ovom pitanju u odnosu na prethodno. Rezultati pokazuju sledeće: Uvek – 5 nastavnika, Veoma često – 93 nastavnika, Ponekad – 95 nastavnika, Veoma retko – 7 nastavnika, Nikada – 0.

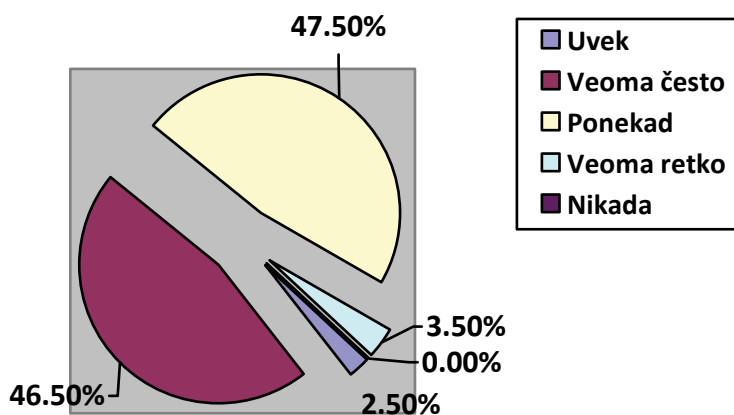
Stručni organi, timovi i pedagoški kolegijum: staraju se o osiguranju i unapređivanju kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada ustanove; prate ostvarivanje



programa obrazovanja i vaspitanja; staraju se o ostvarivanju ciljeva i standarda postignuća; vrednuju rezultate rada nastavnika, vaspitača i stručnog saradnika; prate i utvrđuju rezultate rada dece, učenika i odraslih; preduzimaju mere za jedinstven i usklađen rad sa decom, učenicima i odraslima u procesu obrazovanja i vaspitanja i rešavaju druga stručna pitanja obrazovno-vaspitnog rada.

10. Da li učestvujete u radu timova i stručnih tela u školi?				
Uvek	Veoma često	Ponekad	Veoma retko	Nikada
5	93	95	7	0
2,5%	46,5%	47,5%	3,5%	0%

Grafik 14. Da li učestvujete u radu timova i stručnih tela u školi?



Istraživanje nam pokazuje da profesori sve češće koriste timski rad na časovima jer je tako i njima i učenicima zanimljivije, a i pogodan je za primenu različitih pristupa u rešavanju zadataka, dok su rezultati, u poređenju sa drugom vrstom rada na času, nemerljivi.



ZAKLJUČAK

Timom se smatra radna grupa nastala u okviru organizacije sa ciljem da se obavi određeni zadatak u određenom vremenskom roku, uz punu saradnju i koordinaciju svih njegovih članova međusobno kao i tima sa spoljnim akterima. Tim je oblik formalne organizacije zajedničkog rada ljudi, koje povezuje misija, cilj, zadatak i interes. Kao oblik formalne organizacije, tim je uzrok i posledica promena tradicionalne organizacije, njenog transformisanja iz vertikalne u horizontalnu strukturu. Ovde dokazujemo prvu hipotezu koja glasi: *Da bi tim funkcionisao u ostvarivanju osnovnog zadatka, svaki podzadatak mora da bude obavljen na vreme i kvalitetno, kako bi proces u celini vodio krajnjem željenom ishodu.*

Timovi, zajednice i mreže su oblici strukture i mesta gde se kreiraju ideje, generiše i razmenjuje znanje, razvijaju sposobnosti i pridobija međusobna podrška članova. Timovi predstavljaju legitimni deo formalne strukture, sa jasnim ciljevima, zadacima i budžetom, dok su ostali njima slični oblici dodati organizaciji, predstavljaju strukturu paralelnu sa osnovnom strukturom, nemaju definisan zadatak ni budžet kao podršku.

Konflikt je prirodna pojava timskog rada. On može biti faktor efikasnosti kao i neefikasnost timova. Zavisi od vrste konflikata i sposobnosti lidera da ih pravilno kanališu.

Efikasnost timskog rada zavisi od veštine menadžera da uspešno struktuiraju timove i upravljaju konfliktima. Pri tome, menadžeri moraju poznavati dimenzije nacionalne kulture i religije. Pogrešno je projektovati sopstvenu kulturu i njene vrednosti na druge i verovati da su ljudi sličniji nego što jesu. Zbog toga je veoma važno oformiti samoupravne timove.

Koherentnost tima služi kao mera zajedničkog razumevanja situacije povezane sa zadatkom tima i odgovarajućim ciljevima, strategijama, ulogama. Ona ne podrazumeva da svi jednako misle već da su mišljenja članova kompatibilna ili komplementarna.

Kolektivna efikasnost označava zajedničko mišljenje grupe o njihovoj kolektivnoj sposobnosti da organizuju i sprovedu rad neophodan da se ostvari određeni nivo dostignuća, ili jednostavno zajedničko uverenje grupe u njenu



efikasnost. Istraživanja potvrđuju povezanost između kolektivne efikasnosti i uspešnosti timskog rada.

Sa stanovišta grupne struktuiranosti organizacije, to znači da formalne grupe a naročiti velike formalne grupe koje nisu ispunjene strukturom primarnih grupa, dopuštaju uglavnom primanje ili prihvatanje uloga.

Poveravanje uloga je po svom karakteru srodno motivisanju postavljanjem ciljeva. I ciljevi i uloge kao očekivana dostignuća, ili kao konkretizovane aspiracije pojedinca, moraju biti jasno sagledivi, ostvarivi i izazovni, da bi ga motivisali. I ciljevi i uloge, dakle, mogu predstavljati motivisanje dostignućima.

Formiranjem timova učitelja i nastavnika istih i/ili srodnih predmeta i planiranjem bi se izvršila korelaciju između predmeta, povezivanjem srodnih gradiva, pri čemu je timski mnogi lakše odrediti za koje je sadržaje najbolje raditi korelaciju.

Potrebno je uložiti mnogo strpljenja, učenja i nastavnika i učenika, kao i savladavanje i unapređivanje određenih veština i sposobnosti. Timski rad mora biti takav da stvara uslove za dobru i podsticajnu atmosferu za rad. Ovde dokazujemo hipotezu dva koja glasi: *Timski rad unapređuje vaspitno obrazovni rad u srednjim školama.*

Kod mnogih nastavnika je prisutna želja da što više gradiva prezentuju frontalnom nastavom. Problem kod jednostrano-receptivnog prenošenja znanja je, naime, dvostruk: na jednoj strani, takvi nastavnici sami tako programiraju svoju frustraciju precenjujući receptivnu sposobnost i spremnost učenika, a na drugoj strani, previđaju usku povezanost između stručne kompetencije, methodske kompetencije i socijalne kompetencije

Timski rad je, s tim u vezi, važna podrška; on istovremeno pruža garancije da interno donesene odluke neće prebrzo da propadnu. Doduše, prema iskustvu, nije ni potrebno niti je moguće da se svi članovi kolegijuma na aktivan i kreativan način uključe u dotične planove o inovaciji, ali u svakom slučaju ima smisla da se što više nastavnika integriše u timove (koncentrisane prema temama) na nivou razreda, školske godine, nivou stepena ili na školskom nivou, da bi postali što kompetentniji „ubeđivači”.

Na početku pripreme svakog timskog rada potrebno je odlučiti koliko će otprilike učenika biti u timu, i kako će se sastaviti timovi. Obično se sastavljaju timovi



od četiri učenika, iako se može dogoditi da ih bude tri ili pet, zbog broja učenika u razredu. Taj se problem rešava u hodu. Pre odabira zadataka potrebno je odlučiti hoćemo li razred podeliti u homogene ili heterogene timove. Pre formiranja tima treba biti svestan i mogućih komplikacija u radu samog tima jer može doći do različitih mišljenja po pitanju projekta koji se radi. Ovim dokazujemo hipotezu tri koja glasi: *Osnovni nedostaci timskog rada su neusklađenost i nametanje mišljenja.*

Saradnička nastava je u svim svojim oblicima i svim nastavnim predmetima, istraživanja to pokazuju, dala bolje rezultate od klasične nastave pa i od individualnog učenja što se ogleda u pismenom izražavanju, rečničkom fondu, opštoj informisanosti, uspehu iz matematike, istorije. Osim znanja, saradnička nastava je dosta doprinela osposobljavanju učenika da rasuđuju i kritički misle. Timski rad daje veliki doprinos u radu sa učenicima i neki predmeti su pogodniji za upotrebu timskog rada. Ovde se dokazuje hipoteza broj četiri koja glasi: *Formiranjem timova učitelja i nastavnika istih i/ili srodnih predmeta i pažljivim planiranjem timskog rada, izvršila bi se korelacija između predmeta, a povezivanjem srodnog gradiva.*

Timski rad se u nastavnoj praksi javio kao reakcija na slabosti frontalne nastave kojoj se sasvim opravdano upućuje više ozbiljnih prigovora među kojima najveću težinu ima marginalizovana uloga učenika koji bi trebalo da bude najvažniji činilac u nastavnom procesu.

Rezultatima istraživanja smo došli do zaključka da profesori sve češće uvode timski rad na časove što doprinosi boljim rezultatima učenika jer su učenici aktivniji i usredsređeniji na gradivo koje se obrađuje.



LITERATURA

1. Andrejić, M., Čabarkapa, O. (2012), *Timski rad u sistemu odbrane*, Medija centar „Odbrana”, Beograd
2. Armstrong, M. (2001), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page Limited, London (UK), Milford (USA), pg. 275; videti u: Čukić B. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Izdanak Centar za Industrijski menadžment plus, Kruševac
3. Banić, S. (2006), *Kako pripremiti i voditi rad u timovima*, časopis „Matematika i škola”
4. Belbin, R. Meredith (2004), *Managment Teams*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford
5. Belbin, R. Meredith (2005), *Team Roles at Work*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford
6. Boljanović Đorđević J. (2011), *Osnovi menažmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd
7. Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. A. (1993), *Shared mental models in expert team decision making*, u: N. J. Castellan (Ed.), *Individual and group decision making* (pg. 221–246): Hillsdale, NJ: Erlbaum; videti u: Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
8. Čukić B. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Izdanak Centar za Industrijski menadžment plus, Kruševac
9. Dessler, G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd
10. French, W. L., Bell, C. H., Zawacki, R. A. (1994), *Organization Development and Transformation*, Irwin/McGraw-Hill, Boston, pg. 373; videti u: Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
11. Gersick, C. J. G. (1988), *Time and transition in work teams: Toward a new model of group development*, *Academy of Management Journal*, 31, pg. 9–41; videtu: Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
12. Glasser W. (2000), *Teorija izbora*, Zagreb, Alinea



13. Gross, N. & Martin, W. E. (1952), *On group cohesiveness*, American Journal of Sociology, 57, 546–554; videt u: Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
14. Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J. W. (2002), *Management: A Competency-Based approach*, South-Western Thomson Learning, Cincinnati
15. Karanc, R, Papić Ž, Jašić S, *Profesionalni razvoj nastavnika u funkciji unapređivanja kvaliteta obrazovno-vaspitnog procesa*, Nova škola br. 7, Pedagoški fakultet, Bijeljina
16. Karanac, R., Papić, Ž., Beodranski, D. (2010), *Strateško planiranje razvoja škola (samovrednovanje rada škole; program zaštite učenika od nasilja; školsko razvojno planiranje)*, Regionalni centar za profesionalni razvoj zaposlenih u obrazovanju, Čačak
17. Katzenbach, J. & Smith, D. (1993), *The Magic of Teams*, Harvard Business School Press, Boston, Mass; Armstrong, M. (2001): *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page Limited, London (UK), Milford (USA), p. 196; videti u: Čukić B. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Izdanak Centar za Industrijski menadžment plus, Kruševac
18. Klipert, H. (2001), *Kako uspješno učiti u timu*, Educa Zagreb
19. Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Nason, E. R., & Smith, E. M. (1999), *Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time*, u: D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of work performance: Implications for staing, personnel actions, and development* (pg. 240–292). San Francisco: Jossey-Bass; videti u: Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
20. Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995), *Newcomer expectations and early socialization outcomes: The moderating effect of role development factors*, Journal of Applied Psychology, 80, pg. 418–431; videti u: Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
21. Mandić D. (2003), *Didaktičko-informatičke inovacije u obrazovanju*, Medigraf, Beograd
22. Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd



23. McGrath, J. E. (1964), *Social psychology: A brief introduction*, New York: Holt, Rinehart, & Winston; videti u: Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
24. Mohrman, S. A., Zoben, S. C, & Mohrman, A. M., *Designing Team-Based Organizations*, Jossey-Bass/ San Francisko, preuzeto iz: E.E. Lawler (2000), *From the Ground Up*, Jossey-Bass, San Francisco
25. Mreža fasilitatora u Bosni i Hercegovini (2013), *Fasilitacija*, CIP, Beograd – Sarajevo
26. Ostrof, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992), *Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition*, *Personnel Psychology*, 45, spg. 849–874; Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
27. Petković M, Janićijević N, Bogićević B, (2003), *Organizacija*, Ekonomski fakultet u Beogradu
28. Roders P. (2003), *Interaktivna nastava*, Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta, Beograd
29. Robbins, S. P. (1988), *Organizational behavior*, Prentice-Hall, New Jersey, pg. 242; Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
30. S Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002), *A typology of virtual teams: Implications for effective leadership*, *Group and Organization Management*
31. Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Smis, H. P., Jr., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A. (1994), *Top management team demography and process: the role of social integration and communication*, *Administrative Science Quarterly*, 39, pg. 412–438; videti u: Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
32. Urošević, S., Sajfert, Z. (2012) *Menadžment ljudskih resursa*, Don Vas, Beograd
33. Vilotijević N. (2007), *Saradnička (kooperativna) nastava*, Stručni rad, Obrazovna tehnologija br. 1–2/2007
34. Wright, P. M., & Noe, R. A. (2000), *Management of Organizations*, Irwin/McGraw-Hill, Boston pg. 612; videti u Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd



Internet sajтови:

1. www.razvoj-karijere.com/media/.../Timovi_i_timski_rad_u_organizaciji
2. <http://timskirad.wordpress.com/>
3. www.centarpromena.com
4. razvoj.gradjanske.org/
5. www.poslovnaznanja.com
6. http://www.fes.ba/.../2013/fasilitacija_prirucnik_web1.pdf
7. <http://www.singidunum.ac.rs/>



PRILOG – ANKETA

- 1. Da li je u Vašoj ustanovi zastupljen timski rad u nastavi?**
 - a) Da
 - b) Ne

- 2. Da li Vi koristite timski rad u radu sa učenicima?**
 - a) Da
 - b) Ne

- 3. Kakva je motivisanost starijih profesora da uključe timski rad u nastavu?**
 - a) Veoma su motivisani
 - b) Motivisani su
 - c) Nisu motivisani

- 4. Da li rad u timovima utiče na ocene učenika? (ocenite od 1 – 5)**
 - a) 1
 - b) 2
 - c) 3
 - d) 4
 - e) 5

- 5. Da li koristite metode i tehnike primerene predmetu i učenicima kojima predajete?**
 - a) Uvek
 - b) Veoma često
 - c) Ponekad
 - d) Veoma retko
 - e) Nikada



6. Koliko često sprovodite timski rad na časovima?

- a) Uvek
- b) Veoma često
- c) Ponekad
- d) Veoma retko
- e) Nikada

7. Da li poznajete i koristite različite načine praćenja i vrednovanja rada?

- a) Uvek
- b) Veoma često
- c) Ponekad
- d) Veoma retko
- e) Nikada

8. Da li naglašavate ključne pojmove i ističete ciljeve časa?

- a) Uvek
- b) Veoma često
- c) Ponekad
- d) Veoma retko
- e) Nikada

9. Da li podstičete učenike da koriste različite načine i pristupe u rešavanju zadataka?

- a) Uvek
- b) Veoma često
- c) Ponekad
- d) Veoma retko
- e) Nikada



10. Da li učestvujete u radu timova i stručnih tela u školi?

- a) Uvek
- b) Veoma često
- c) Ponekad
- d) Veoma retko
- e) Nikad