

Podpora vzgojiteljem pri razvijanju njihove odnosne kompetence in oblikovanju povratne informacije – pohvale otroku

27

Support to Educators in Developing Their Relational Competence and
Designing Feedback – Praise for the Child

Jana Flego,
Vrtec Velenje

Izvleček

Osnova za spremembo vedenja otroka je dober odnos z njim. Odnosna kompetenca bi morala biti nujna sposobnost vsakega pedagoškega delavca – vzgojitelja, ki se razvija in izboljšuje ves čas. V Vrtec Velenje sem vodila tim vzgojiteljev, ki so imeli željo po spremembi, po izboljšanju svoje odnosne kompetence. Pri tem smo si pomagali z elementi formativnega spremljanja, in sicer s samooceno trenutnega stanja, kolegalno povratno informacijo, medvrstniškim učenjem, samovrednotenjem in posebnim poudarkom na pohvali kot povratni informaciji. Ugotovili smo, da so vzgojitelji delovali bolj umirjeno in osredotočeno, da so lažje razumeli, kaj se skriva za določenim neželenim vedenjem otroka in da so se otroci na pohvale zelo dobro odzivali, saj so želena vedenja večkrat ponavljali. Posledično se je med vzgojitelji in otroki krepil dober odnos, saj so otroci večkrat poiskali njihovo bližino, izkazali so večjo samoiniciativnost pri vključevanju v dnevno rutino in dejavnosti ter bili bolj sproščeni in ponosni na svoj napredek.

Ključne besede:

odnosna kompetenca, profesionalni razvoj, formativno spremljanje, povratna informacija, pohvala, kolegalni coaching.

Abstract

The basis for changing a child's behaviour is having a good relationship with him/her. Relational competence should be an essential ability of every pedagogical worker – educator, who should develop and improve all the time. In the Velenje Kindergarten, I led a team of educators who had a desire for change, for improving their relational competences. We used elements of formative assessment, namely self-assessment of the current situation, peer feedback, peer learning, self-evaluation, and gave special emphasis on praise as feedback. We found that the educators were calmer and more focused; that these elements made it easier for them to understand the reason behind a child's unwanted behaviour; and that the children responded very well to praise, as they repeated the desi-

Keywords:

relational competence, professional development, formative assessment, feedback, praise, peer coaching.

red behaviours several times. As a result, a good relationship was strengthened between the educators and the children, as the latter repeatedly wanted to be close to them, showed greater self-initiative in engaging in the daily routine and activities, and were more relaxed and prouder of their progress.

Uvod

Odnosna kompetenca

V vzgojno-izobraževalni instituciji naletimo na različne temperamente otrok. Nekateri so vodljivi in prilagodljivi, s katerimi pedagoški delavci nimajo skrbi, saj sledijo pobudam, dejavnostim in navodilom odraslega. Drugače pa je, kadar gre za otroke, ki so nam s svojim vedenjem v izziv, naj gre na eni strani za vzkipljive in težje prilagodljive otroke ali pa za tiste, ki so apatični ali precej zaprti vase. Kadar gre za otroka, ki se odziva z neželenim vedenjem, ki močno vpliva na dinamiko skupine in izvajanje dejavnosti v njej, vzgojitelji hitro iščejo možne poti in rešitve, da bi preusmerili vedenje otroka, da bi se ta začel odzivati drugače in se čim bolj prilagodil skupini. Otroci, ki se burno odzivajo ali pogosto preizkušajo meje vzgojitelja, v njih velikokrat sprožijo neprijetne občutke, največkrat gre za občutke nemoči in strah pred določenim vedenjem, nad katerim nimajo nadzora. V takih situacijah najpogostejše poiščejo pomoč svetovalnega delavca. Opazila sem, da gre v večini primerov za to, da si vzgojitelji želijo korekcije vedenja otroka, želijo si predlogov, kaj otroku ponuditi in kako odreagirati v situacijah, ki jim pomenijo stisko. Resman (2013) je na podlagi kvalitativne analize vprašalnika, ki so ga izpolnjevali učitelji, vzgojitelji in svetovalni delavci, izpostavil, da naj bi bila svetovalna služba po mnenju učiteljev pozorna predvsem na vzgojno in vedenjsko problematiko. Na tem področju pričakujejo največ sodelovanja in pomoči svetovalnih delavcev. Kot pričakovane načine sodelovanja so učitelji največkrat izpostavili svetovanje oziroma posvetovanje glede posameznega otroka ali skupine otrok. Kadar smo pri iskanju rešitev usmerjeni zgolj na spreminjanje otrokovega vedenja, kaj hitro naletimo na težavo. Če je to razlog, da vstopamo v

odnos z otrokom, bomo po vsej verjetnosti neuspešni. Otrok v odnosu s pomembnimi drugimi (starši in kasneje tudi vzgojitelji) zadovoljuje več potreb. Erskine (v Malešević, 2018, str. 18) »identificira osem pomembnih odnosnih potreb, ki se lahko zadovoljujejo v odnosu s (pomembnimi) drugimi. To so potrebe po: varnosti; po doživljanju upoštevanja, potrjevanja in pomembnosti; sprejemanju s strani stabilne, zanesljive in zaščitniške osebe; po priznavanju osebne izkušnje; po samoizražanju; po vplivanju na druge; po dajanju iniciative ter po izražanju naklonjenosti in ljubezni.« Malešević (prav tam) ugotavlja, da torej lahko »dobre socialne odnose uvrščamo med dejavnike, ki omogočajo zadovoljevanje odnosnih potreb učenca, predstavljajo spodbudo za njegov celostni razvoj in dobre učne rezultate«. Otroci se učijo v odnosih, ki se oblikujejo skozi tri različne načine delovanja – čustvene prepoznave, spoznavne prepoznave in solidarnosti, in na podlagi tega se razvije prepoznavna, ki posamezniku omogoča, da razvije pozitiven odnos do sebe (Honneth, v Kozina idr., 2018). Avtorice (prav tam) povzemajo, da učitelj (oziroma v našem primeru vzgojitelj) s svojim odnosom, v katerem otrokom dajejo čustveno oporo, vključno s spoštljivimi odzivi tudi na neželena vedenja, pomembno vplivajo na pozitivno vzdušje v oddelku, ki pa »spodbudno deluje na kognitivne (npr. učni dosežek) in nekognitivne izide posameznika (npr. agresivnost)«. Iz tega bi lahko sklepali, da je dober odnos z otrokom nujna podlaga za spremembo njegovega vedenja.

Juul in Jensen (2010, str. 213, 214) sta zapisala: »Naloga pedagoga je, da se poglobi vase in razmisli, kako in kdaj lahko spremeni svoje vedenje – preprosto zato, ker je to zanj smiselno ... Iz obzirnosti do sebe spremeni svoj del odnosa. Šele tak profesionalni razvoj vzgojitelja omogoča razvoj otroka (nove občutke in vzpostavitve novega zaupanja)«. Avtorja (prav tam) govorita o tem, da za pedagoškega delavca zgolj strokovna podkovanost še zdaleč ni več dovolj ter da je nujno znanje o odnosih in razvijanju svoje kompetence na tem področju. Treba je torej vedeti, kako odnose gradimo, jih vzdržujemo, izboljšujemo, razvijamo. Osebnostni razvoj pedagogov je potemtakem ključen, saj imajo velik vpliv na razvijajočo se osebnost otroka v zgod-

njem, najranljivejšem obdobju. Naj poudarim, da sta osebni in profesionalni razvoj povezana in da se ju nikakor ne da togo ločiti, saj vzajemno vplivata drug na drugega.

O profesionalni odnosni kompetenci govorimo, kadar gre za odnose, ko je ena stran profesionalna (v našem primeru je to odrasel, vzgojitelj), druga pa ne (otrok). Pogoji, da posedujemo to kompetenco, je, da smo odrasli »sposobni videti otroka takšnega, kot je, nanj ugledati svoje ravnanje, in da smo v odnosu z njim avtentični« in pa da smo »sposobni prevzeti odgovornost za kakovost odnosa z otrokom« (Jull in Jensen, 2010, str. 169). **Odnosna kompetenca torej ni preprosta, temveč je rezultat profesionalnega in osebnostnega razvoja, ki od nas zahteva precej ukvarjanja z lastnim pogledom na otroke, osebnimi prepričanji, pričakovanji, vrednotami** in še bi lahko naštevala. V nadaljevanju je podrobneje predstavljen pomen omenjene definicije.

Videti otroka takšnega, kot je, ne pomeni, da gre za natančno opazovanje njegovih dejanj in odzivov, temveč da smo sposobni razumeti, kaj se skriva za njegovim vedenjem in kaj nam z njim zares sporoča. Ali smo tega sposobni, je odvisno od naših izkušenj iz otroštva in od naših izkušenj z otroki, naših projekcij in volje, da ga sploh želimo zares videti. V odnosu z otroki je pomembno, da smo sposobni in pripravljeni izraziti svoje razmišljanje, vrednote, cilje in meje. Govorimo torej o avtentični odrasli osebi, s katero se otroci radi identificirajo in jih to spodbudi, da odkrivajo svojo lastno avtentičnost. Pedagoški proces vodi vzgojitelj s svojo osebno avtoriteto na način, da s tem ne poškoduje otrokove integritete, a sledi postavljenim ciljem v pedagoškem procesu. Otroci se ob postavljeni odrasli osebi, ki je sposobna voditi odnos, počutijo varno in sproščeno, hkrati pa jim je tudi dober zgled (Jull in Jensen, 2010).

Vzgajamo torej s tem, kar smo. Otroci se po nas zgledujejo, prav tako pa prek tesnih odnosov z odraslimi gradijo lastno predstavo o sebi. Zato je odtis odnosa odraslih na otroke zelo velik. Posledično to pomeni, da lahko storimo veliko dobrega in obratno. **Pedagoški delavec, bi potemtakem moral biti zrela, odprta in**

odgovorna oseba, pripravljena na vseživljenjsko učenje, predvsem pa ne sme imeti težav pri soočanju s svojimi strahovi, predsodki in podobno. Razume se, da je vse to del procesa, da se osebnost postopoma izgradi. Zato bi izpostavila, da sta **pomembna predvsem volja in trud, da smo se pripravljene učiti, se soočiti s svojimi šibkimi točkami in se razvijati v vedno boljše različice sebe**.

Po preučeni vsebini, ki sem jo povzela v zgornjih vrsticah, me je začelo zanimati, kako pedagoški delavci v našem vrtcu ocenjujejo svojo lastno odnosno kompetenco. Večinoma se namreč ukvarjamo s strokovnimi vsebinami, ki so vezane neposredno na otroke, redkeje pa se ukvarjamo sami s seboj, čeprav je naš način delovanja, naš odnos do otroka ključen pri njegovi vzgoji. Koliko se torej s tem sploh ukvarjamo in koliko smo pri ocenjevanju samokritični? Menim, da človek, ki se ukvarja s spoznavanjem in odkrivanjem samega sebe, hitro uvidi, da imamo še vsi možnosti za napredek in razvoj in da pravzaprav ta proces nikoli ni zares zaključen.

Analiza stanja in oblikovanje tima za odnosno kompetenco

V nadaljevanju članka bom prikazala svoje dvoletno podpiranje vzgojiteljev, ki so bili motivirani, da spremenjajo in razvijajo svojo lastno odnosno kompetenco. Želela sem oblikovati manjšo ekipo vzgojiteljev, ki bi se bili pripravljene ukvarjati s svojo profesionalno odnosno kompetenco, zato sem za začetek med vse sodelavce razdelila vprašalnik *Otroci in jaz* (Vidmar in Kerman, 2016), ki je sestavljen iz dveh kategorij vprašanj: *spoštovanje individualnosti* (npr. odprtost za otrokove ideje, upoštevanje, da vsak otrok doživlja isto situacijo drugače itd.) in *odgovornosti za odnos* (npr. ugotavljanje, kaj je vzrok neprimernega vedenja otrok, razmislek o svojem ravnanju, če vzgojitelj prihaja do konflikta z istimi otroki itd.). Gre za zaprti tip vprašalnika, v katerem so navedene posamezne trditve, tisti, ki ga izpolnjuje, pa obkroži pogostost svojega odzivanja na lestvici od 1 do 5. Juul in Jensen (2010) sta pisala še o tretji kategoriji, ki jo imenujeta avtentičnost oziroma pristnost v odnosu, a sta jo avtorici (Vidmar, Kerman, 2016) v svojem vprašalniku izpustili.

Cilj: Sistematično razvijati povratno informacijo in pohvalo vzgojiteljev otrokom

Oblikovanje tima za odnosno kompetenco znotraj Vrtca Velenje

Struktura skupine: 6 posameznic (vzg. in pom. vzg.), z različno delovno dobo in izkušnjami. Vse so v skupini prostovoljno.

Sestajanje tima: 1-x na mesec (nov.–apr.), od 15.30 naprej. Čas srečanja traja od 2 do 2,5 ure.

1. srečanje Četrtek, 28. 11. 2019

1. Uvodna igra za sproščeno vzdušje
2. Skupno postavljanje pravil v skupini
3. Pričakovanja, želje in zanimanja v zvezi s timom za odnosno kompetenco
4. Kolo ravnesja (kje smo trenutno in kam želimo v življenju)
5. Predstavitve vprašalnika Otroci in jaz
6. Refleksija
7. Dogovori

2. srečanje Četrtek, 12. 12. 2019

1. Uvodna aktivnost: Zgodba J. Bucaya
Prava vrednost prstana
2. Moja močna in šibka področja (kaj mi gre dobro in lahko podkrepim druge in kje potrebujem podporo)
3. Pregled in interpretacija vprašalnikov
Otroci in jaz
4. Teoretični del: Kaj je odnosna kompetenca?
5. Učenje postavljanja ciljev s členjenjem
(navzgor, navzdol, stransko)
6. Izberemo si otroka, s katerim želimo izboljšati svoj odnos (OD. KOMP.)
7. Refleksija
8. Razno

3. srečanje Torek, 20. 1. 2020

1. Uvod: Pogovor o naših uvidih po zadnjem srečanju
2. Vprašanja, ki so nam v pomoč pri postavljanju (in vmesnem preverjanju) ciljev
3. Vsaka posameznica predstavi svoj primer, kolegialna coachinja ji pomaga oblikovati realen in merljiv cilj s pomočjo vprašanj. Ostali sodelujejo s povratnimi informacijami.
4. Teoretični del
 - Pomen povratne informacije / vrnitvenega sporočila / feedbacka
 - Način P. I., sendvič feedback
 - Načela dobrega feedbacka
5. Vrnitveno sporočilo o skupinskem delu, procesu, self-appreciation
6. Predstavitve vprašalnika o priganjalcih (driverjih)
7. Dogovor glede nadaljnjih terminov

4. srečanje Ponedeljek, 17. 2. 2020

1. Uvodna aktivnost
2. Vaja: Sendvič feedback na uvodno aktivnost
3. Pohvale kot povratna informacija: Kaj je specifična pohvala, kako jo oblikovati
 - Vaja iz oblikovanja specifičnih pohval otroku iz primera
4. Pregled postavljenih ciljev za izbrani primer (kje smo, bi kaj dodali, spremenili); lastna ocena napredka in povratna informacija druga drugi (kje kolegica vidi napredek, na kaj naj bo pozorna)
5. Pregled izpolnjenega vprašalnika o priganjalcih (nezavedni notranji pritiski, zaradi katerih stvari počnemo na določen način)
6. Razno

5. srečanje Ponedeljek, 16. 3. 2020

1. Uvodna aktivnost
2. Povratna informacija o učinkovitosti pohval otroku iz primera. Kakšne so bile strategije, da so se nanje spomnile? Pomoč kolegice iz tima, opomniki
3. Teoretični del: Kako do boljše komunikacije? Blokade v komunikaciji in tehnike poslušanja
 - Vaje iz tehnik poslušanja
4. Prikaz tehnike metaogledala
5. Refleksija

6. srečanje Četrtek, 16. 4. 2020

1. Uvodna aktivnost
2. Ponovno izpolnjevanje vprašalnika Otroci in jaz. Primerjava rezultatov z izpolnjenim vprašalnikom v novembru 2019. So kakšne razlike? Kako bi jih interpretirali?
3. Vrednotenje lastnega napredka in delovanja tima
4. Pogled v prihodnost: Kaj želim in kam grem?
5. Zaključna evalvacija srečanj
6. Praznovanje uspeha
7. Razno

Slika 1: Načrt srečanj tima za odnosno kompetenco

Razlaga pojmov:

KOLEGIALNI COACHING omogoča, da »kolega podpremo pri osvetljevanju njegovega položaja, pri ugotavljanju ovir in iskanju načinov, kako jih preseči. Prispevamo k njegovemu občutku »zmorem«, k aktiviranju potencialov in iskanju rešitev.« (Rutar Ilc idr., 2014, str. 15).

PRIGANJALCI so naša nezavedna prepričanja, ki jih čutimo kot nujo. Priganjajo nas k določenemu načinu vedenja.

TEHNIKA METAOGLEDAL posamezniku omogoča, da pogleda na problem z različnih zornih kotov in se vživlja v vloge drugih vpletenih oseb.

V naslednjem koraku sem z namenom bolj poglobljene obravnave problema v šolskem letu 2019/20 oblikovala manjši tim vzgojiteljev s ciljem, da na podlagi zbranih podatkov oblikujem načrt širjenja ozaveščanja širšega kroga sodelavcev o razvoju in pomembnosti odnosne kompetence.

Naš tim je sestavljalo šest pedagoških delavk, sestava skupine pa je bila zelo raznolika: polovica udeleženk je bila na delovnem mestu vzgojiteljice, druge pa na delovnem mestu pomočnice vzgojiteljice. Njihove izkušnje in delovna doba so bile prav tako različne. Imele pa so močno skupno točko: željo po spremembi. Pred začetkom naših srečanj – novembra 2019 – sem sestavila okvirni načrt za šest srečanj, ki smo ga v timu skupaj dopolnile še glede na interes in potrebe vključenih članic. Tanja Bezić (v Bizjak 2019, str. 28) je namreč zapisala, da je »ena izmed nalog svetovalne službe, da načrtuje strokovno utemeljene in ciljno usmerjene razvojno-preventivne dejavnosti s skupinami otrok, učiteljev (vzgojiteljev) ali staršev« in da mora biti »načrt glede na ugotovitve sprotnega spremljanja in evalvacije procesa in učinkov fleksibilen« (prav tam, str. 29). Zaradi epidemiološke situacije sem izvedla štiri srečanja. Po tretjem srečanju sem opravila vmesno evalvacijo. Končno povratno informacijo sodelujočih sem dobila s spletnim vprašalnikom v septembru 2020.

Formativno spremljanje napredka vzgojiteljic pri razvijanju njihove odnosne kompetence

Pri načrtovanju srečanj našega tima sem sledila elementom formativnega spremljanja (Holcar idr., 2016b). Kadar so posamezniki aktivno vključeni v proces učenja, postane formativno spremljanje (FS) edina

logična posledica. V nadaljevanju sem opisala, kako se je delo našega tima prepletalo pravzaprav z vsemi elementi FS. Poseben poudarek smo dale zlasti pohvali kot obliki povratne informacije. Pohvalo sem izbrala zato, ker je tehnika preprosta, ne zahteva veliko znanja in je velikokrat na razpolago. Primerna je tudi za mlajše otroke, saj je jasna, konkretna in kratka. Vedno je usmerjena na otrokov uspeh, zato je pozitivno naravnana in dokazano učinkovita »strategija pozitivne krepitve zelenega in pričakovanega vedenja otrok in mladostnikov« (Jurišič, 2016, str. 3). Zeković (2017) je na podlagi primerjav več zapisov različnih avtorjev ugotovila, da se bo vedenje, ki ga bomo podkrepili z učinkovito pohvalo, bolj pogosto ponovilo.

1. Ugotavljanje predznanja

Članice tima so na prvem srečanju glede na ponovno izpolnjeni vprašalnik *Otroci in jaz* (Vidmar in Kerman, 2016) ugotavljale, katera so njihova šibka področja in v čem si želijo napredovati. Izpostavile so tudi močne točke, na podlagi katerih bi lahko pomagale drugim članicam strokovnega tima. Ugotovile so, da hitreje najdejo pohvalo za druge kot zase ali pa se jim določene stvari zdijo že samoumevne in jih ni treba izpostavljati. Izpolnile so kolo ravnesja¹ in se pogovorile o uravnoteženosti njihovega življenja. Pogovarjale smo se o pričakovanjih, ki jih ima vsaka posameznica od tima, in kaj želi v tem času doseči. Določile smo pravila v skupini, s čimer smo vzpostavile varen okvir za nadaljnje raziskovanje in učenje. Vsako srečanje sem začela z uvodno igro, zgodbo ali pa smo se pogovori-

¹ Kolo ravnesja je grafični prikaz različnih področij našega življenja, na katerega označimo, v kolikšni meri smo z njimi zadovoljni. Tako ugotovimo, koliko je naše življenje v nekem trenutku v ravnesju in katero področje potrebuje več naše pozornosti. Lahko je podlaga za načrtovanje izboljšav na področju, na katerem želimo spremembe.

le o svojih občutkih, izkušnjah, s katerimi smo se srečale v vmesnem času. Tako smo vsako srečanje začele sproščeno.

2. Nameni učenja in kriteriji uspešnosti, oblikovanje ciljev

Na drugem srečanju se je vsaka posameznica osredotočila na enega otroka v skupini, s katerim je želela izboljšati svoj odnos. Izbrale so otroke, ki so izražali več neželenih vedenj, ali pa otroke, s katerimi so težje navezale kontakt oziroma so ugotovile, da z njimi nimajo dobrega stika. Osredotočile smo se samo na enega posameznika, saj je tako lažje opaziti napredek in doseči končni cilj. Naučile smo se, da je dobro oblikovan cilj (povzeto po Prgić, 2015):

- oblikovan pozitivno (brez nikalnic);
- lasten tistemu, ki ga postavlja;
- postavljen v sedanjem času;
- specifičen, konkreten, merljiv in preverljiv;
- ekološki (pomeni, da doseganje cilja ne bo negativno vplivalo na tistega, ki ga dosega, ali na njemu bližnje ljudi);
- oblikovan tako, da dosega več kot eno pot za dosego cilja;

- oblikovan tako, da zajema specifičen prvi korak;
- takšen, da z njim povečujemo možnost izbire;
- ima postavljen rok.

S pomočjo členjenja (navzgor, navzdol in stransko) in mojo pomočjo v obliki postavljanja raziskovalnociljnih vprašanj si je vsaka članica tima postavila za izbranega otroka konkreten cilj, kateremu je sledila v naslednjih mesecih. Na vsakem srečanju smo preverile, kje so na poti do cilja, kaj jim je šlo dobro in pri čem so imele težave.

V *Kurikulumu za vrtce* je v načelu enakih možnosti in upoštevanja različnosti med otroki zapisano, da je treba med drugim »omogočiti enakovredne pogoje za optimalni razvoj vsakega otroka« in »upoštevati individualne razlike v razvoju in učenju« (Bahovec, 1999, str. 6). To pomeni, da pri načrtovanju ciljev vedno izhajamo iz območja bližnjega razvoja otroka (ali OBR). Izberemo torej izzive, ki so korak pred njegovim razvojem, ga pri tem spodbujamo in mu pomagamo, če so zanj prezahtevni. Vygotsky (v Marjanovič Umek in Zupančič, 2009, str. 58) je zapisal, da »če otrokom ne bi ponujali zahtevnejših izzivov, se njihov um sam po sebi ne bi nikoli razvil do te mere, kot se. Otroci veliko pridobijo s spoznanji in pojmovnimi orodji, ki

Preglednica 1: Nameni in cilji učenja ter kriteriji uspešnosti

Nameni, cilji	Kriteriji uspešnosti
Vzgojiteljica dobi vpogled v svojo odnosno kompetenco. Ugotovi, kaj so njena močna in šibka področja. Naredi načrt za izboljšanje šibkih področij, s svojimi močnimi področji pa je lahko pomaga drugim. S pomočjo samoevalvacije (vprašalnik, portfolio) in povratnih informacij ožjih sodelavcev naredi primerjavo prej – potem.	Osební načrt: postavljanje cilja po korakih po metodi SMART (specifičen, merljiv, dosegljiv, realen, ima časovni rok). Postavi si končni cilj in korake, po katerih predvideva, da ga bo dosegla. Ob koncu šolskega leta preveri, kje je pri doseganju cilja, ali jo kaj ovira pri tem, kaj se je naučila, kaj bi naslednjič storila drugače. Primerjava rezultatov vprašalnika »Otroci in jaz« na začetku in ob koncu delovanja tima za odnosno kompetenco.
Vzgojiteljica ozavešči vpliv odnosne kompetence na vedenje otroka, kar jo spodbudi k razvijanju le-te.	Odnos z izbranim otrokom se je v tem času izboljšal in kako konkretno (primerjava prej – potem). Vzgojiteljica je spremenila svoj pristop do otroka; kaj je storila, da je dosegla spremembo.
Vzgojiteljica dobi vpogled v lastne subjektivne teorije; kaj jo ovira pri vzpostavljanju odnosa z izbranim otrokom.	Ozaveščanje lastnih ovir (kaj) v odnosu z otrokom in preseganje le-teh (kako).
Vzgojiteljica otroku izreka dobro oblikovane pohvale, s čimer spodbuja želene oblike vedenja in boljši odnos z otrokom.	Zapisovanje izrekanih dobrih pohval v razpredelnico (merjenje), opazovanje lastnega napredka pri tem.

jim jih posreduje kultura.« »Območje bližnjega razvoja je razdalja med otrokovo dejansko razvojno ravno, na kateri deluje, ko probleme rešuje sam, in ravno potencialnega razvoja, na kateri deluje ob pomoči kompetentnejšega partnerja.« (prav tam) Podobno je bilo tudi v našem timu. Vsaka članica tima je ocenila svojo odnosno kompetenco s pomočjo vprašalnika, nato pa je sama kritično presodila rezultat. Cilje si je zase zastavila tako, da so ji pomenili izziv, a so bili hkrati dosegljivi in uresničljivi. Vodila sem jih, da so si postavile dobro oblikovane cilje, in jih spodbujala, da so jih zasledovale. Iz zaključne evalvacije sta bila razvidna njihov napredek in zadovoljstvo ob doseženih ali delno doseženih ciljih, saj so opazile pozitivne spremembe pri svojem delovanju (osebnostno in profesionalno) že na sami poti do cilja. Ne glede na učenje koga gre, vedno bo to bolj učinkovito, če bo izhajalo iz območja bližnjega razvoja posameznika.

3. Medkolegialno učenje

Učenje med nami je potekalo ves čas, in sicer s sprotnimi kolegialnimi povratnimi informacijami. »Uspešna povratna informacija v kolegialnem coachingu je dana s pozitivno namero, temelječa na dejstvih ali vedenju, konstruktivna in uporabna. Takšna povratna informacija: motivira klienta, pospešuje učenje, pomaga klientu, da se čuti cenjenega, spodbuja k akciji.« (Wilson, 2007, v Rutar Ilc idr., 2014, str. 47). Avtorice (Rutar Ilc idr., 2014, str. 48) navajajo, da je povratno informacijo primerno podati v primerih, ko:

- pri klientu opazimo napredek,
- ko želimo klienta spodbuditi,
- ko klient vpraša za povratno informacijo,
- ko povratna informacija ponudi koristno novo perspektivo,
- ko se klient z mislimi vrti v začaranem krogu.

Prizadevala sem si, da sem v komunikaciji z vzgojiteljicami v timu postavljala čim več odprtih vprašanj. Želela sem, da s pomočjo odprtih vprašanj same najdejo rešitve, ki jim bodo blizu. Tisto, kar nam je lastno ozi-

roma izhaja iz nas samih, je bolj uresničljivo kot ideje od zunaj, čeprav jih kdaj potrebujemo, ko se znajdemo v slepi ulici. Viri, ki jih potrebuje posameznik, so namreč že v njem samem. Poudariti moram, da je bil ves proces učna lekcijska tudi zame, saj sem se trudila ostati v vlogi kolegialnega coacha, čeprav mi je včasih tudi spodletelo in sem prehitro postregla s kakšnim nasvetom, lastno izkušnjo ali razmišljanjem. »V kolegialnem coachingu je poudarek na tem, da sodelavec podpira sogovornika pri lastnem raziskovanju in iskanju rešitev in ga s tem opolnomoča.« (Rutar Ilc idr., 2014, str. 22). Wilson (v Rutar Ilc idr., 2014) govori o sedmih načelih, ki jih moramo upoštevati v kolegialnem coachingu:

- **zavedanje**; klient (v našem primeru vzgojitelj) s pomočjo coacha širi svoja obzorja in pogleda na svoj položaj z drugega zornega kota;
- **odgovornost**; klient pride sam do svojih rešitev in s tem prevzame odgovornost za svoj razvoj;
- **prepričanje vase**; je zelo pomembno, da cilj lahko sploh dosežemo; coach klienta opozori na (majhne in velike) napredke, na doseganje manjših ciljev in spodbuja učenje ob napakah;
- **odsotnost obtožb**; na napake gledamo kot na učne priložnosti oziroma razumemo, da ni napak, so le povratne informacije;
- **usmerjenost v rešitve**; pozornost ves čas usmerjamo v rešitve, kar nam da motivacijo in nas napolni z optimizmom;
- **izziv**; coach se ne zadovolji z odgovori »na prvo žogo«, zemveč klienta spodbudi, da gre naprej od običajnih rešitev;
- **akcija**; coach motivira klienta, da svoje načrte tudi uresniči – gre v akcijo.

Ker je bila ta vloga zame nova, sem jo vzela kot učno izkušnjo, ki jo bom v prihodnosti zagotovo še izboljšala. Prizadevala sem si, da so bile aktivno vključene vse članice tima in da so vedno prišle na vrsto.

4. Izvajanje dejavnosti in zbiranje dokazov o napredku

Po postavljenem cilju sem sodelavke v timu poučila o smernicah dobrih pohval. **Pohvala je namreč lahko ena izmed načinov povratne informacije otroku in odraslemu.** Avtorji (Holcar idr., 2016a) navajajo opredelitev povratne informacije Granta Wigginsa, in sicer da je to »informacija o tem, kako napredujemo v prizadevanjih, da bi dosegli cilj«. Povratna informacija je zaželena v vseh fazah učenja in prejemniku omogoča možnost, da doseže zastavljene cilje. Lahko je tudi motivacija, da se naslednjič loti stvari drugače, če mu na določen način to ni uspelo. V prispevku pišem torej o dveh vrstah povratne informacije. Ena je kolegialna povratna informacija, ki sem jo izrekala kolegicam v timu, druga pa je povratna informacija vzgojiteljic otroku v skupini, ki so jo posredovale v obliki pohvale.

Pohvala je lahko pisna ali ustna, obsega pa opis želenega vedenjskega vzorca, ki ga je nekdo izkazal. Z njo torej opišemo točno določeno otrokovo dejavnost (Jurišič, 2016). Če znamo oblikovati dobro pohvalo, pri otrocih zmanjšamo moteče in spodbujamo želeno vedenje. Jurišič (2016) navaja smernice učinkovitih pohval, ki nam lahko služijo kot opomnik, ko se sistematično lotimo izrekanja pohval. Res je, sprva so te lahko načrtovane (tudi zapisane) vnaprej, čez čas pa jih izrekamo že povsem spontano. Torej kakšne pohvale so učinkovite?

- Pohvala naj obsega *razumljivo oblikovano pričakovano vedenje* otroka. Pri tem se izogibamo splošnim trditvam ali trditvam, ki se nanašajo na otrokovo osebnost in ne na vedenje.
- Pohvala naj izraža *pozitivno pričakovano vedenje*. Negativno oblikovana pohvala zveni kot očitek in izgubi svojo motivacijsko moč.
- Pohvala naj poudarja tiste *dejavnike, na katere lahko vplivamo sami*, tj. trud, ki ga v nekaj vložimo, pripravljenost za delo, prizadevanje.
- Pohvala naj bo *iskrena in izražena s čustveno naklonjenostjo*.
- Pohvalimo *točno določeno vedenje*, ki ga je nekdo izrazil.

- Pohvalimo *proces* in se izogibamo zgolj pohvalam dosežkov.

Ko spoznamo nekaj novega, je smiselno, da to čim prej prenesemo v prakso. Šele takrat novo znanje zares ponotranjimo, saj mu dodamo izkušnjo. Prav iz tega razloga smo zapisovanje in izrekanje pohval v skupini tudi vadile. Vsaka je zapisala več pohval, namenjenih izbranemu otroku. Skupaj smo pregledale, ali sledijo vsem smernicam dobrih pohval, in jih po potrebi preoblikovale. Tako so vse članice odšle v oddelek s kartončki zapisanih pohval, ki so jim služile kot pomoč in opomnik. Da bi lahko ugotovili, koliko smo pri svojem delu učinkoviti, je nujno, da merimo svoj napredek. Možnosti za to je več, me smo se odločile, da bomo uporabile razpredelnico, v katero bomo označile, kolikokrat v dnevu jim je uspelo izreči učinkovito pohvalo. Nekatere so si svojo uspešnost beležile same; druge so se dogovorile s sodelavko v tandemu, da jim je pomagala pri beleženju ali pa jih preprosto opozorila na dobro oblikovano pohvalo; tretje pa se beleženja niso poslužile. Ker tudi odrasli radi slišimo pohvalo in ker vaja dela mojstra, smo si ob koncih srečanja izrekale pohvale, navezovala pa so se na našo aktivnost na srečanju.

Pohvala otroku kot povratna informacija

Pohvalo razumem kot obliko povratne informacije. Če upoštevamo usmeritve za dobro pohvalo, smo pri otroku pozorni na tisto želeno vedenje, za katerega želimo, da bi ga še pogosteje izkazal, in ne na tisto, kar nas moti pri otrokovem vedenju. Pri otroku začnemo iskati dobro, pozitivno, in ker smo tako naravnani, takšno vedenje tudi pogosteje opazimo. Seveda pa je naša osredotočenost (na želeno ali neželena vedenja) med drugim povezana tudi z našo percepcijo, ki jo projiciramo navzven. Prgić (2017) pravi, da je tisto, kar zaznamo okoli sebe, odraz našega notranjega stanja. Projekcije so pravzaprav pomen, ki ga pripisujemo dogodkom in ljudem, in so nastale znotraj nas. Ko spremenimo pomen, se spremenimo mi in svet okoli nas. To pa posledično vpliva tudi na naš odnos z otrokom. **Ko se spremenijo naša percepcija do otroka, naše ravnanje in komunikacija z otrokom, se spremeni tudi otrokovo vedenje.**

Preglednica 2: Primerjava karakteristik povratne informacije in pohvale

Karakteristika	Povratna informacija	Pohvala
Specifična (konkretna)	✓	✓
Takojšnja	Ne vedno, odvisno od potreb	✓
Iskrena	✓	✓
Poudarek na vedenju oz. dejanjih drugega (poudarja dejavnike, na katere imamo vpliv)	✓	✓
Usmerjeno k učenju	✓	✓
Prispeva k sodelovanju	✓	✓
Vodi k spremembi	✓	✓
Ohranja odnos odprt in nedotaknjen	✓	✓
Pozitivno oblikovana	Da, vendar povemo tudi predloge za izboljšanje	✓
Obsega razumljivo pričakovano vedenje	✓	✓
Poudarek na procesu	✓	✓
Usmerjena na individualne potrebe	✓	✓

Prerejeno po: Holcar idr., 2016; Jurišič, 2016.

Del odnosne kompetence, ki jo lahko povežemo tako s povratno informacijo kot pohvalo (op. avt.), pa so tudi komunikacijske veščine (Malešević, 2018). Ažman (prav tam, str. 20) omenja »štiri značilnosti dobre komunikacije: stališča (do drugih in do komunikacije z njimi), kakovost povratne informacije, spretnost poslušanja in asertivne spretnosti«.

Če primerjamo karakteristike povratnih informacij in pohval, opazimo, da imajo zelo veliko skupnih točk.

5. Samoevalvacija članic tima, evalvacija napredka

V mesecu septembru, v začetku novega šolskega leta sem članice tima prosila za pisno samoevalvacijo. V nadaljevanju so predstavljene njihove ugotovitve.

Najbolj učinkovito pri uvajanju sprememb je, da jih vnašamo postopoma in da smo do sebe prizanesljivi. Tisti,

ki uspejo narediti spremembo čez noč, so res redki. Naši možgani so namreč navajeni na točno določene odzive v točno določenih okoliščinah. **Najprej moramo naše odzive prepoznati, jih ozavestiti in raziskati, zakaj so takšni, kot so. Nato pa jih začnemo načrtno in postopoma spreminjati.** Pred seboj moramo imeti jasen cilj, za spremembo se moramo odločiti. Ko želja postane odločitev, dobimo motivacijo, da jo uresničimo. Zelo dobrodošlo je, če si naše uspehe beležimo in jih tudi proslovimo. Kdaj so koraki v novo smer tako majhni, da jih na začetku težko opazimo. Čez čas, ko smo zmožni na vso situacijo in nase pogledati od daleč, pa ugotovimo, da so nas majhni koraki vendarle pripeljali do velikega cilja, spremembe. Kolegice so šest mesecev po našem zadnjem srečanju kot osebne spremembe navedle večjo umirjenost, osredotočenost, boljše ozaveščanje svojih želja, večjo odločnost in boljše zaupanje vase. V komunikaciji pogosteje uporabljajo »jaz sporočila« in pohvale. Doseganje cilja si razdelijo na manjše korake.

Številčnost našega tima je bila majhna, z mano vred nas je bilo sedem. To je pomenilo, da so morale biti vse članice ves čas aktivne. Ker se odnosna kompetenca navezuje na naš osebnostni razvoj, smo večkrat govorile tudi o naših osebnih zadevah, strahovih, izkušnjah, pričakovanjih itd. Vedela sem, da bomo do tega prišle le, če ustvarim varno in zaupno okolje, v katerem bo to mogoče. Prav zaradi tega smo med drugim določile pravila v skupini, s katerimi so se strinjale vse in jih tudi upoštevale. Delo v manjši skupini so opisale kot bolj osebno in intenzivno, posameznik je v skupino bolj vključen, slišan in se lažje izrazi. Omenile so tudi, da se vezi pri taki obliki dela med člani poglobijo, da se čutijo bolj povezane in da je to odlična podlaga za tekoče in nadaljnje timsko delo. Skupini so se čutile pripadne in zares dobro so spoznale svoje sodelavke.

Kot novost je bilo tudi sistematično vpeljevanje pohval z izbranim otrokom. Na enem izmed naših srečanj smo naredile načrt, kako bi se tega lahko lotile, mene pa je zanimalo, ali so bile pri tem uspešne. Zapisale so, da je pomembno, da otroka dobro poznamo. Tako lažje razumemo, kaj se skriva za nekim neželenim vedenjem. Potem si izberemo tisto otrokovo neželeno vedenje, ki je najbolj moteče, in si vnaprej zapišemo nekaj pohval, ki jih lahko uporabimo, ko otrok izkaže želeno vedenje. Pomoč vnaprej zapisanih pohval so ocenile kot priročno, saj je na začetku potrebno več razmisleka, da je pohvala dobra in učinkovita, čez čas, ko so se navadile, pa tovrstna pomoč ni bila več potrebna. Nekatere so pri vpeljevanju pohval vključile tudi sodelavca/ko iz tandema, kar se je izkazalo za bolj uspešno kot pri tistih, ki tega niso storile. Tiste, ki so se pohval lotile tandemsko, so zapisale, da je bila to prav zabavna izkušnja. Skupaj so se pogovorili, pri čem otrok potrebuje največ spodbude oziroma katero otrokovo vedenje je najbolj moteče. Nekateri so se pri izrekanju pohval popravljali, se opominjali, evalvirali njihov uspeh. Ugotovili so, da se otroci na pohvale zelo dobro odzivajo, saj so želena vedenja večkrat ponavljali. Zelo jim je bilo všeč, kadar so pohvalo slišali tudi drugi otroci v skupini. Učinkovite pohvale so v nadaljevanju uporabljali tudi pri drugih otrocih in za celotno skupino.

Kot sem že omenila: **ko začnemo delati spremembe na enem področju, se te odražajo tudi na drugih področjih našega življenja.** Tako so kolegice zapisale,

da so opazile, da pogosteje izrekajo učinkovite pohvale tudi svojim otrokom in občasno tudi partnerjem.

Zanimalo me je še, kakšne spremembe so opazile v odnosu z izbranim otrokom, ko so vanj usmerile več pozornosti, z njim vzpostavile dober stik in ko je uporaba učinkovitih pohval zares zaživela. Pri otrocih so opazile pogostejše pojavljanje želenih vedenj, več samoiniciativnosti v dnevni rutini in dejavnostih, večjo sproščenost, pogostejše iskanje stika in bližine z vzgojiteljico, večjo odprtost otroka do vzgojitelja in njegov ponos ob napredku. Pri sebi pa so opazile več pozitivne naravnosti, ko se osredotočajo na želena vedenja otroka, veselja ob napredku otroka in več samozavesti pri svojem delu. Pohvalo so razumele kot obliko povratne informacije, s katero so otroku potrdile, da počne nekaj dobrega, da napreduje in da tudi one same opazijo napredek.

Pri pregledu uspehov pri doseganju zastavljenih ciljev za določenega otroka so ugotovile, da so bili cilji zaradi epidemiološke situacije (in posledično zaprtega vrtca) le delno doseženi, so pa bili večinoma doseženi straniški cilji.

Pri ponovnem izpolnjevanju vprašalnika Otroci in jaz (Vidmar in Kerman, 2016) so dosegle višji rezultat v obeh kategorijah: spoštovanje individualnosti in odgovornost za odnos. To so pripisale svoji osebni in strokovni rasti, načrtnemu ozaveščanju svojega delovanja v odnosih in poglobljenemu razmisleku o odnosu z določenim otrokom.

Okoliščine nam niso dopustile, da bi lahko izpeljali zastavljena srečanja po načrtu, prav tako je bilo precej manj neposrednega stika z otroki, ki je pomemben za razvoj odnosne kompetence. **Preko odnosov se namreč naučimo največ.** Kljub temu sem izjemno zadovoljna z uspehi, ki so jih dosegle moje sodelavke, saj verjamem, da bodo tako tudi nadaljevale. Še posebno spodbudne so bile povratne informacije o tem, česa so se v naslednjem šolskem letu, ozaveščene o odnosni kompetenci in opremljene z novimi kompetencami (postavljanje ciljev, izrekanje učinkovitih pohval), lotile drugače:

- »Zdaj razumem, da se otrok na določen način ne vede z namenom, da bi nagajal meni. Skušam ugotoviti, kaj se dogaja v ozadju, da se takšno vedenje pojavi.« (Janja, 27. 9. 2020)

- »V oddelku uporabljam veliko učinkovitih pohval.« (Maja, 29. 9. 2020)
- »Postavila sem cilje za novega otroka in že opažam napredek; začel se je vključevati v dejavnosti in ne joče več ob prihodu v vrtec.« (Jožica, 27. 9. 2020)
- »Pohvalo oblikujem kot pričakovano vedenje, pri tem se osredotočim na dejanje otroka.« (Karmen, 28. 9. 2020)
- »Do otrok se resnično trudim biti spoštljiva. Vpeljujem vedno nove stvari, ki krepijo naše odnose. Nikoli ne bom tako dobra, da ne bi mogla biti še boljša.« (Martina, 29. 9. 2020)
- »Pri otrocih iščem njihove dobre lastnosti, opazujem, kje se trudijo, in tisto izpostavim v obliki pohvale.« (Erika, 29. 9. 2020)

Vsako srečanje smo končali z vnaprej pripravljenimi vprašanji za samorefleksijo, odgovori pa so služili kot dokazi v napredku. Tako so lahko samospremljale svoje odgovore od srečanja do srečanja in tako samovrednotile svoj napredek.

Tudi jaz sem se iz te izkušnje naučila veliko o sebi in krepila svojo odnosno kompetenco do vzgojiteljev. Spoznala sem, da bi takšne oblike dela rada razvijala še naprej. Če lahko prispevam k opolnomočenju vzgojiteljev, posledično prispevam v dobro vseh otrok v oddelkih, v katerih so ti vzgojitelji. Sama bi ta način dela uvrstila v razvojne in preventivne dejavnosti, ki so zelo pomembne, pa vendar jih na žalost vse prevečkrat izpodrivajo dejavnosti pomoči. V programskih smernicah za svetovalne delavce v vrtcih je zapisano, da se »svetovalna služba vključuje v razvojno-analitično delo v vrtcu oziroma šoli, s pomočjo katerega se spremlja in ugotavlja obstoječe stanje. Sodeluje pri načrtovanju raznih sprememb in izboljšav v vzgojno-izobraževalnem procesu, vodi ali koordinira različne razvojne, inovativne in preventivne projekte v vrtcu oziroma šoli.« (Čačinovič Vogrinčič idr., 2008, str. 15)

Formativno spremljanje je bilo močno vpleteno v naš celotni proces. Njegovi elementi so odlične smernice pri načrtovanju, spremljanju in evalvaciji dela. Najpomembnejše pa je, da je učenec oziroma v našem primeru vzgojitelj v timu za odnosno kompetenco ves čas aktiven. Holcar Brunauer (v Bizjak, 2019, str. 7–9) je

opisala značilnosti procesa, ki ga svetovalni delavec vodi po načelih formativnega spremljanja in ga lahko prilagodim tudi na naš potek dela.

1. Svetovalni delavci skrbijo, da je vzdušje v skupini oz. odnos s posameznikom miselno spodbuden, psihološko varen in sproščen.
2. Vzgojitelji razumejo, kaj naj bi dosegli, kaj bodo morali spremeniti, razumeti in vedeti, da bodo dosegli cilje.
3. Učenje je socialno in sodelovalno. Vzgojitelji izmenjujejo svoja stališča in razvijajo komunikacijske veščine.
4. Svetovalni delavci z vprašanji (ki so odprta in ciljno usmerjena) spodbujajo razmišljanje posameznikov in dialog med njimi.
5. Svetovalni delavci so občutljivi na individualne razlike med vzgojitelji.
6. Svetovalni delavci se zavzemajo, da vzgojitelji razvijejo odgovoren odnos do svojih odločitev.

Izkušnja vodenja tima na tak način je bila tudi zame nova izkušnja. V veliko veselje mi je bilo sodelovati s sodelavkami, ki so bile za spremembo motivirane. **Moj cilj je bil, da jih skozi celoten proces čim bolj opolnomočim in podpiram pri iskanju lastnih rešitev** in raziskovanju. Pri tem so se naučile jasnega postavljanja ciljev, uporabe učinkovitih pohval, rahljale so svoja omejujoča prepričanja, raziskovale so, kaj je tisto, kar jih v življenju ovira, soočale so se s svojimi subjektivnimi teorijami s skupnim ciljem izboljšati svojo odnosno kompetenco. Vsem udeleženkam je skupen močan čut do sočloveka, avtentičnost v odnosih in močno spoštovanje otrok. Po eni strani so si med seboj podobne, po drugi pa nosi vsaka s seboj svojo zgodbo. Kljub temu da se niso vedno strinjale, so se poslušale in spoštovale. Opazila sem, kako so se med seboj bolj povezale, si pomagale in se spodbujale ter kako so se čutile pripad-

ne skupini, ko so se bolje spoznale. Izboljšale so tudi svoje komunikacijske veščine: aktivno so se poslušale, postavljale vprašanja druga drugi in uporabljale »jaz sporočila«.

Sama sem bila članica razvojne skupine, ki se je ukvarjala z uvajanjem formativnega spremljanja in inkluzivne paradigme. Vanjo smo bile vključene tri svetovalne delavke iz različnih vrtcev in svetovalka zavoda za šolstvo za svetovalne delavce v vrtcih in predšolsko vzgojo. Aktivno delo razvojne skupine je trajalo od leta 2018 do leta 2020. S portfoliom, v katerem so različni zapiski, uvidi in refleksije naših srečanj, sem spremljala svojo razvojno pot, ki je bila sprva zelo nejasna, čez čas pa je postala osredotočena in ciljno usmerjena. Bolj ko sem imela jasen cilj, kaj želim z razvojno nalogo doseči, bolj sem bila motivirana, da ga dosem. V samem procesu učenja so bile neprecenljive povratne informacije mojih treh kolegic, ki so me z odprtimi vprašanji usmerjale, kadar sem sama izgubila fokus. Učila sem se podajanja povratnih informacij, postavljanja odprtih vprašanj, iskati dobro v idejah, ki mi morda niso bile

blizu, in iskati predloge za izboljšanje tudi tistega, kar se mi je zdelo dobro zasnovano.

Ugotovim lahko, da:

- je vsak od nas kdaj v vlogi, ko podaja povratne informacije, drugič pa je v vlogi prejemnika;
- smo najbolj motivirani, kadar si sami postavimo cilj, ker izhaja iz nas;
- nam na poti uresničevanja cilja lahko pomaga kolegijski coach, ki nam z odprtimi vprašanji pomaga priti do naših lastnih odgovorov;
- je medkolegijsko učenje odlična vzajemna podpora in nas s skupnim zasledovanjem cilja (izboljšanje odnosne kompetence, razvojna naloga) poveže med seboj;
- nam dokazi omogočajo boljše spremljanje lastnega napredka.

Medsebojna podpora, odločitev za spremembo, učenje na napakah in vztrajnost je pot, ki pelje do osebnega uspeha. Zagotovo je pri tem še dovolj možnosti za nadaljnji razvoj, a najpomembneje je, da sploh začnemo. **Če želimo uspeti, delujmo. ■**

Viri in literatura

- Bahovec, E. idr. (1999). *Kurikulum za vrtce*. Dostopno na: <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MIZS/Dokumenti/Sektor-za-predsol-sko-vzgojo/Programi/Kurikulum-za-vrtce.pdf> (20. 5. 2021).
- Bizjak, C. (2019). *Formativno spremljanje pri delu svetovalnih delavcev*. Ljubljana: ZRSŠ.
- Čačinovič Vogrinčič, G. idr. (2008). *Programske smernice. Svetovalna služba v vrtcu*. Ljubljana: ZRSŠ.
- Holcar Brunauer, A. idr. (2016a). *Povratna informacija. Formativno spremljanje v podporo učenju*. Ljubljana: ZRSŠ.
- Holcar Brunauer, A. idr. (2016b). *Zakaj formativno spremljati. Formativno spremljanje v podporo učenju*. Ljubljana: ZRSŠ.
- Jurišič, B. D. (2016). *Pohvale*. Ljubljana: Izobraževalni center Pika. Dostopno na: <https://icpika.si/gradiva-za-strokovnjake/e-gradivo-pohvale/> (2. 3. 2022).
- Juul, J. in Jensen, H. (2010). *Od poslušnosti do odgovornosti*. Radovljica: Didakta.
- Kozina, A. idr. (2018). Kako do spodbudne in vključujoče razredne klime z razvijanjem empatije. *Vzgoja in izobraževanje*, letnik XLIX, št. 3/4, str. 10–15.
- Malešević, T. (2018). Pomen dobrih socialnih odnosov med učitelji in učenci in učiteljeve odnosne kompetence. *Vzgoja in izobraževanje*, letnik XLIX, št. 3/4, str. 17–24.
- Marjanovič Umek, L. in Zupančič, M. (2009). *Razvojna psihologija*. Ljubljana: Rokus Klett.
- Prgič, J. (2015). *Nevrolingistično programiranje. NLP praktik*. Griže: Svetovalno-izobraževalni center MI.
- Prgič, J. (2017). *Nevrolingistično programiranje. NLP mojster*. Griže: Svetovalno-izobraževalni center MI.
- Resman, M. (2013). Svetovalni delavec v sodobni šoli in vrtcu. *Šolsko svetovalno delo*, letnik 17, št. 3/4, str. 7–14.
- Rutar Ilc, Z., Tacer, B., Žarkovič Adlešič, B. (2014). *Kolegijski coaching. Priročnik za strokovni in osebni razvoj*. Ljubljana: ZRSŠ.
- Vidmar, M. in Kerman, K. (2016). The Development of Teacher's Relational Competence Scale: Structural Validity and Reliability. *Šolsko polje*, letnik XXVII, št. 1-2, str. 41–62.
- Zelenkič, T. (2017). *Prednosti in pasti pohvale za otrokov razvoj*. Maribor: Pedagoška fakulteta Univerze v Mariboru.