

Analiza razvoja profesionalne učeče se skupnosti

O avtorici

Andreja Črešnik je ravnateljica v vrtcu Škratek Sviti Vodice. Članek je nastal v času, ko je bila kot svetovalna delavka še zaposlena v Vrtcu Črnuče.
andreja.cresnik@guest.arnes.si

Izvleček

Članek opisuje raziskavo, narejeno v Vrtcu Črnuče kot učeči se skupnosti. Za to temo sem se odločila zato, ker sem v vrtcu kot svetovalna delavka odgovorna za pripravo terminskega načrta oziroma načrta profesionalnega razvoja naših strokovnih delavcev. Vsako leto maja pripravim vprašalnik letne evalvacije dela za strokovne delavce, kjer ovrednotijo izobraževanja, strokovne aktivne znotraj zavoda in izobraževanja zunaj zavoda ter predlagajo področja internih izobraževanj in tematiko strokovnih aktivov za naslednje šolsko leto. Cilj raziskave je ugotoviti, koliko naš zavod izpolnjuje elemente učeče se skupnosti, torej ovrednotiti profesionalno učenje in sodelovanje strokovnih delavcev v Vrtcu Črnuče. Z branjem strokovne literature s področja učeče se skupnosti in z analizo opravljene raziskave pa želim pridobiti ideje in predloge za izboljšanje izobraževalnih vsebin ter za spodbujanje učeče se skupnosti v našem zavodu. V zaključku članka navajam tudi nekaj predlogov izboljšav v smeri pomembnosti podajanja povratne informacije ter namen povezovanja timov, ki prispevajo k povečanju kakovosti zavoda kot učeče se skupnosti.

Ključne besede: učeča se skupnost | profesionalni razvoj | timsko sodelovanje | povratna informacija | kakovost vzgojno-izobraževalnega zavoda

Analysis of the development of a professional learning community

Andreja Črešnik, Škratek Svit Vodice Kindergarten

Abstract

The paper presents research conducted in Črnuče Kindergarten as a learning community. This topic was chosen because, as a counsellor in the kindergarten, I am responsible for preparing a term plan or a professional development plan for our professional staff. Every May, I prepare an annual evaluation survey, which allows them to assess the training, professional activities within the institution, and training outside the institution. They also suggest areas for internal training and topics for the professional activities for the following school year. The survey aims to determine the extent to which our institution fulfils the elements of a learning community by evaluating the professional learning and participation of the teaching staff at Črnuče Kindergarten. By reviewing professional literature on learning communities and analysing the research conducted, I aim to gather ideas and suggestions for improving the educational content and promoting a learning community in our institution. The paper concludes with recommendations for enhancing the importance of providing feedback and the purpose of collaboration to increase the institution's quality as a learning community.

Keywords: learning community | professional development | teamwork | feedback | quality of an educational institution

Znanstvena in strokovna izhodišča o učeči se skupnosti

Učeča se skupnost

Hitre spremembe v družbi in okolju tudi od javnih zavodov zahtevajo, da se hitro, učinkovito ter fleksibilno prilagajajo novim situacijam, ki jih prinašata hiter razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije ter vedno večji poudarek na znanju (Dimovski in Colnar 2018). Prav tako pomen pridobivata ustvarjalno delo zaposlenih in iskanje priložnosti za osebni in profesionalni razvoj.

Senge (1990) v knjigi *The fifth discipline* predstavlja pet značilnosti učeče se organizacije: sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, mentalni modeli, deljena vizija in timsko učenje. DuFour, DuFour in Eaker (2008) navajajo, da imajo profesionalne učeče se skupnostideljeno poslanstvo, vizijo, vrednote in cilje, usmerjene v učenje učencev, sodelovalno kulturo, skupno raziskovanje, usmerjenost v akcijo in učenje z delovanjem, nenehne izboljšave ter usmerjenost v rezultate. Skupno različnim definicijam učeče se organizacije je to, da v središče postavljajo deljeno poslanstvo in vizijo ter soodgovornost za učenje in napredek vsakega posameznega otroka ali učenca. Pomembni sta sodelovanje strokovnih delavcev in skupno raziskovanje prakse. DuFour in Eaker (1998), DuFour, DuFour in Eaker (2008) ter Hord (2009) poudarjajo pomen oblikovanja več timov, v katerih strokovni delavci sodelujejo pri raziskovanju prakse in skupnem eksperimentiranju, ter njihovo medsebojno povezanost (Likon 2022a).

Raziskava o učečih se skupnostih v vzgojno-izobraževalnih zavodih (v nadaljevanju VIZ) opredeli značilnosti učečih se skupnosti v povezovalni model, ki je sestavljen iz sedmih vsesplošno akcijsko naravnanih dimenzij (Brejc idr. 2022):

1. Vzpostavlanje in uresničevanje skupne vizije, vrednot in ciljev, osredinjenih na učenje vseh učencev.
2. Vzpostavlanje in podpiranje priložnosti profesionalnega učenja za vse strokovne delavce.
3. Spodbujanje sodelovalnega in timskega učenja med strokovnimi delavci.
4. Krepitev kulture raziskovanja in inoviranja.
5. Vzpostavlanje mehanizmov za izmenjavo znanja, spretnosti in učenja.
6. Učenje v VIZ, zunaj njega in širšega sistema.
7. Krepitev razvoja vodenja učenja.

Strokovni delavci se v učečih se skupnostih učijo od sodelavcev in drugih članov, tudi od otrok. To so z učenjem bogate institucije, ki spodbujajo tako individualno kot skupinsko učenje. S sodelovanjem nastaja novo znanje. Člani skupnosti se med seboj povezujejo, iščejo informacije in podatke, jih skupaj interpretirajo ter si jih izmenjujejo. Sodelovanje in skupno sta torej temeljni značilnosti učečih se skupnosti. Zato je izjemno pomembno zaupanje. Pomembni spodbudni dejavniki vrtca ali šole so še dosežena stopnja sodelovanja, zaveza nenehnemu profesionalnemu razvoju in zmožnost šole ali vrtca za spreminjanje in izboljšave. Med mogočimi ovirami za razvoj učeče se skupnosti lahko navedemo premočno kulturo individualizma, prenizko motivacijo strokovnih delavcev za spreminjanje in premalo poudarka na trajnosti oziroma vzdrževanju dosežene stopnje sodelovanja. Ob tem sta najpogostejši opravičili pomanjkanje časa in ne dovolj visoka motivacija strokovnih delavcev. Strokovno sodelovanje še vedno ostaja stvar volje in vodje (Erčulj 2022).

Na tem mestu bi omenila tudi okvir učeče se organizacije, ki je sestavljen iz sedmih stebrov. Prvi steber temelji na tem, da morajo organizacije spodbujati nenehne priložnosti za učenje. Drugi steber poudarja pomembnost spodbujanja nenehnih vprašanj zaposlenih in dialog med njimi. Tretji steber poudarja, da morajo organizacije spodbujati sodelovanje med zaposlenimi in poudarjati pomen timskega sodelovanja. Četrti steber pravi, da morajo organizacije zagotoviti sisteme, ki so sposobni zajeti znanje in ga deliti. Peti steber poudarja opolnomočenje ljudi. Šesti steber predstavlja povezovanje organizacije z okoljem, v katerem deluje. Sedmi steber pa pravi, da je treba vrhunške menedžerje pripraviti k temu, da zavzeto predstavljajo primere dobre prakse in zagotavljajo podporo pri učenju na individualni, timski in organizacijski ravni (Dimovski in Colnar 2018).

Glavni namen VIZ je, da se otroci v njih učijo, najpomembnejši element pri zagotavljanju kakovostnega procesa učenja in poučevanja oziroma vzgoje pa so strokovni delavci. Kakovosten proces učenja in poučevanja oziroma vzgoje, s poudarkom na vodenju učenja otrok, je mogoče izboljševati z nenehnim strokovnim izpopolnjevanjem oziroma učenjem samih strokovnih delavcev. Okolje, kjer učenje strokovnih delavcev pride najbolj do izraza, je učeča se skupnost (Dimovski in Colnar 2018, 22).

Najučinkovitejše profesionalne učne aktivnosti/oblike so: branje strokovne in znanstvene literature s pridobivanjem novega znanja in informacij, namensko preizkušanje novih pristopov in eksperimentiranje z njimi, refleksija kot osnovni pogoj za prepoznavanje in spreminjanje rutin, vzorcev, stališč in prepričanj (povratna informacija kolegov, otrok, kovčing in hospitacije)

ter sodelovanje, ki zmanjšuje stres, pomaga izboljšati samozaupanje ter spodbuja refleksijo (Brejc idr. 2022, 7).

Želim poudariti tudi pomen in nujnost profesionalnega učenja strokovnih delavcev, ki pomaga pri soočanju s sodobnimi izzivi, težavami, ki se odražajo pri razvoju otrok in pri vzgoji oziroma starševstvu v predšolskem obdobju. Strokovni delavci vrtca ne le izvajajo dejavnosti vzgoje in izobraževanja v najranljivejšem in najbolj dojemljivem času razvoja otroka (tako imenovana plastičnost možganov), temveč hkrati delujejo preventivno za ves sistem po vertikali izobraževanja, ki ga je deležen otrok po koncu vrtca.

Vloga ravnatelja pri spodbujanju učeče se skupnosti

Ključno vlogo pri razvijanju in ohranjanju učečih se skupnosti ima ravnatelj. Ravnatelj je »oblikovalec kulture«, kar pomeni razširjanje in krepitev določenih vrednot, pogledov in pravil v vlogi skupnega podpiranja kulture profesionalnega učenja. Ravnatelj je »pedagoški vodja«, pri čemer gre za spodbujanje intenzivnosti in kakovosti skupnega učenja ter učenja posameznikov v timu, tako da lahko poteka globoko učenje. Ravnatelj je »arhitekt«, kar pomeni, da oblikuje strukture, vire in sisteme v vrtcu, ki spodbujajo osebno in skupno krepitev zmožnosti (Erčulj 2022, 116).

Za ohranjanje učeče se skupnosti je potrebna kultura zaupanja in pozitivnih odnosov. Ravnatelj mora skupaj s sodelavci ustvariti ozračje dobrih medsebojnih odnosov, v katerem si strokovni delavci upajo priznati napake. Ravnatelj je prav tako vzor učenja. Ravnatelji s svojim učenjem sporočajo, da je profesionalno učenje pomembno, profesionalni razvoj pa nujen pogoj za delo. Učeče se skupnosti za svoj razvoj potrebujejo ustrezne vire, kot so čas, prostor in priložnosti za sodelovanje (Erčulj 2022).

Vpliv profesionalnega učenja in sodelovanja strokovnih delavcev na vzgojo in izobraževanje otrok

Kakovostno učenje in napredek otrok sta odvisna predvsem od kakovostnih strokovnih delavcev, na njihovo delovanje pa pomembno vpliva ravnateljevo vodenje. Najpomembnejšo vlogo pri učenju otrok in vpliv nanj imajo vsakodnevni odnosi in sodelovanje med strokovnimi delavci in otroki (Brejc idr. 2022). Profesionalno učenje strokovnih delavcev združuje njihova pojmovanja in ravnanja, za spremembe ravnanja pa je potrebna tudi sprememba njihovih stališč in prepričanj, ki so običajno globoko zasidrana v preteklih izkušnjah in so implicitna. Da postanejo vedenja strokovnih delavcev eksplicitna, potrebujejo predvsem prostor, jezik, čas in podporo (Brejc idr. 2022).

Profesionalno učenje se redko zgodi samo po sebi. Skladno z 49. členom Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI) je ravnatelj pedagoški vodja in poslovodni organ katerega naloga je spodbujanje strokovnega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev (Brejc idr. 2022, 7).

Standardi in kazalniki kakovostnega vodenja, profesionalnega učenja in sodelovanja ravnateljev in strokovnih delavcev (Brejc idr. 2022, 8):

Standard 1 je, da ravnatelj vodi pedagoško dejavnost. Kazalnika tega standarda sta, da ravnatelj vzpostavlja in spodbuja sodelovalno prakso ter krepí skupno odgovornost ter da usmerja profesionalno učenje in razvoj strokovnih delavcev ter skrbi za njihov in svoj profesionalni razvoj. Standard 2 je, da strokovni delavec načrtuje, spremlja, vrednoti in izboljšuje svoje profesionalno delo ter usmerja svoj razvoj. Pri tem je kazalnik 1, da strokovni delavec načrtuje profesionalni razvoj in se vključuje v različne oblike profesionalnega učenja, kazalnik 2 pa, da spremlja in vrednoti lastno profesionalno delo in ga izboljšuje. Standard 3 je, da strokovni delavec deluje v profesionalno učečih se skupnostih. Pri tem je kazalnik 1, da se strokovni delavec vključuje in prispeva k razvoju učeče se skupnosti v zavodu, kazalnik 2 pa, da se vključuje v skupnosti zunaj zavoda ter v njih deluje.

Značilnosti kakovostnega profesionalnega učenja in sodelovanja strokovnih delavcev

S pomočjo vidikov s področja učenja avtorji odgovarjajo na vprašanja, zakaj, kdaj, kaj in kako se strokovni delavci profesionalno učijo in sodelujejo (Brejc idr. 2022):

Zakaj se strokovni delavci učijo in sodelujejo (vzročno-posledični vidik)? Zaradi spreminjajočega se okolja se pomembno spreminja tudi vloga strokovnega delavca, kar pomeni, da je strokovni delavec v današnjem času profesionalno zunanje (odnos do kakovostnega učenja in napredka otrok in prispevanje h kakovosti zavoda) in notranje odgovoren (v odnosu do samega sebe v smislu skrbi za razvoj lastne strokovnosti in izboljševanje svojega dela).

Kdaj se strokovni delavci najbolj profesionalno učijo in sodelujejo (časovni vidik)? Najučinkovitejše so stalne, dlje časa trajajoče aktivnosti profesionalnega učenja in sodelovanja. Raziskave dokazujejo, da imajo kratke in enkratne aktivnosti profesionalnega učenja (npr. hospitacija ravnatelja ali kolega enkrat letno, kratko predavanje, dvourni delavnica ...) zgolj hipne učinke, ki sicer delujejo motivacijsko, vendar praviloma ne vodijo v konkretne izboljšave ali spremembe na ravni zavoda ali oddelka. Večina

aktivnosti profesionalnega učenja naj bo torej daljših, medsebojno povezanih in poglobljenih, takšnih, ki se med seboj dopolnjujejo in nadgrajujejo ter si sledijo v določenem časovnem obdobju (npr. enkrat mesečno vse leto).

Kje se strokovni delavci najboljše profesionalno učijo in sodelujejo (prostorski vidik)? Učinkovitejše in uspešnejše so tiste aktivnosti profesionalnega učenja, ki so izvedene znotraj zavoda oziroma potekajo na delovnem mestu, pa tudi kombinacije usposabljanj zunaj zavodov s preizkušanjem oziroma z vmesnimi dejavnostmi na delovnem mestu. Profesionalno učenje, ki se odvija v VIZ (npr. hospitacije, kakovostni strokovni aktivni, strokovne razprave v okviru projektov v zavodu), enakovredno tistemu zunaj zavoda.

Kaj se strokovni delavci profesionalno učijo (vsebinski vidik)? Profesionalno učenje strokovnih delavcev je povezano z dolgoročnimi/razvojnimi in kratkoročnimi/prednostnimi cilji zavoda, ki so nastali v dialogu s strokovnimi delavci. Če ravnatelj razvojne cilje postavlja skupaj s strokovnimi delavci, jih bodo ti vzeli za svoje, bolj se bodo zavedali, zakaj delajo in kakšen je smisel njihovega dela. Pri načrtovanju profesionalnega učenja na ravni VIZ je treba izhajati iz podmene, da sta profesionalno učenje posameznega strokovnega delavca in razvoj VIZ med seboj odvisna in nedeljivo povezana. Ravnatelj lahko s letnimi pogovori išče močne točke in šibkosti ter skupaj s strokovnimi delavci načrtuje profesionalno učenje.

Kako se strokovni delavci najboljše profesionalno učijo in sodelujejo? Večji pozitivni učinek pri strokovnih delavcih dosežemo z aktivnostmi, ki temeljijo na predhodnem znanju, zagotavljanju priložnosti za sodelovalno in aktivno učenje, na zagotavljanju priložnosti za preizkušanje novih idej v skupini ter na zagotavljanju nadaljnjih aktivnosti. Aktivnosti profesionalnega učenja so usmerjene na konkretne izzive na delovnem mestu, študije primerov, izmenjave primerov dobrih praks, iskanje močnih področij sodelavcev v VIZ, kolegialne hospitacije, učne sprehode, akcijsko raziskovanje lastne prakse, formativno spremljanje in refleksijo, skupinske diskusije, skupno analiziranje izdelkov, rezultatov, torej na aktivnosti, ki v večji meri izhajajo iz okolja, v katerem strokovni delavci (so)delujejo, iz njihove prakse, konkretnega dela in praktičnosti. Poleg sodelovanja in aktivnosti imata odločilen pomen kakovostna povratna informacija in reflektivni dialog.

Kakovostna vzgoja in izobraževanje sta močno odvisna od dobrih vzgojiteljev. Temeljna vloga vzgojitelja v procesu vzgoje in izobraževanja je celostna skrb za otroke v osebostnem, poklicnem in družbenem smislu. Paradigma dobrega vzgojitelja je, da spodbuja in usmerja učenje tako, da otrokom omogoča optimalne dosežke in razvoj. Pomemben vpliv na kakovost učenja otrok najlažje dosežemo tako, da opolnomočimo vzgojitelje za

prevzemanje odgovornosti za lastno profesionalno učenje, spremembe in evalviranje neposrednega učinka na izboljšanje kakovosti učenja predšolskih otrok. Vzgojitelji s profesionalnim učenjem razvijajo svoje strokovno znanje ter si zagotavljajo kritično informiranost in poznavanje strokovnega področja. Vzgojitelji, ki so vključeni v različne profesionalne učeče se skupnosti, bolje profesionalno delujejo – spodbujajo otroke in zagotavljajo visokokakovostne učne in vzgojne izkušnje, kar otrokom omogoča, da dosežejo svoje potencialne zgodnjega obdobja. Pomembno je, da imajo vzgojitelji raznolike priložnosti za razvijanje strokovnega znanja in izkušenj s ciljem izboljšati kakovost vzgoje in izobraževanja (Krapše idr. 2019).

Pomemben del profesionalnega učenja je kritično vrednotenje in raziskovanje lastnega dela.

Vodenje profesionalnega učenja in sodelovanja

Ključno je, da ravnatelj postavlja učenje v središče, ustvarja, ohranja in razvija spodbudna učna in delovna okolja, vzpostavlja in spodbuja sodelovalno prakso ter krepi skupno odgovornost vseh in usmerja profesionalno učenje strokovnih delavcev pa tudi skrbi za njihov in svoj profesionalni razvoj (Brejc idr. 2022, 15). Najmočnejša dejavnika vodenja profesionalnega razvoja sta zagotavljanje in ustvarjanje pogojev za učenje (čas, prostor in sredstva) in sodelovanje (Brejc idr. 2022).

Načrtovanje in spremljanje učinkov profesionalnega učenja in sodelovanja

Kakovostno načrtovanje profesionalnega učenja in sodelovanja se začne z identifikacijo potreb, individualnih in kolektivnih (npr. Letna evalvacija dela 2021/2022). Najpogostejše zanemarjen element načrtovanja je po mnenju strokovnjakov spremljanje in vrednotenje učinkov. Ti so pogosto manjši prav zaradi nekakovostnega spremljanja in vrednotenja. Najpogostejši viri podatkov o merjenju učinkov profesionalnega učenja so evalvacijski zapisi, zapisniki, fokusne skupine, letni pogovori, individualni načrti, opazovanje, samoevalvacija, listovnik, dnevnik, slike in posnetki, vprašalniki ter analiza pri spremljanju napredka otrok (Brejc idr. 2022).

Ustvarjanje pogojev za učenje in sodelovanje

Ravnateljevo vodenje pomembno oblikuje sodelovalno klimo in kulturo v zavodu. Med temeljne dejavnike vzpostavljanja sodelovalne klime in kulture prištevamo vključevanje strokovnih delavcev v odločanje, ustvarjanje okolja zaupanja in varnosti ter krepitev povratne informacije in dialoga, ki temelji na argumentih in prepričevanju. Kakovostno in poglobljeno profesionalno

učenje in sodelovanje se odvija v VIZ, v katerih je vodenje usmerjeno v učenje in poučevanje. Govorimo o t. i. vodenju učenja kot holističnem pristopu k vodenju. Glavne značilnosti takšnega vodenja so k izboljšavam dosežkov otrok jasno usmerjeni razvojni cilji, krepitev kolektivne uspešnosti in učinkovitosti strokovnih delavcev ter kakovostno oblikovanje timov kot vplivne oblike soodločanja, sodelovanja in povezovanja. Za takšno vodenje je značilen odmik ravnatelja kot glavnega nosilca odgovornosti in moči – koncept distribuiranega vodenja (Brejc idr. 2022, 17).

Rezultati raziskav s področja organizacijskega razvoja in vodenja izobraževalnih ustanov potrjujejo, da ima distribuirani pristop k vodenju vzgojno-izobraževalnih institucij velik potencial za transformacijo kolektivov v učečo se skupnost. Ravnateljeva vloga, ki se zaradi razporejene odgovornosti spremeni, nikakor ne postane manj pomembna. Ključnega pomena so ravnateljeve osebnostne značilnosti, naravnost in odnos, ki pomagajo pri implementaciji distribuiranega vodenja, pa tudi razumevanje kolektiva kot učeče se skupnosti (Sentočnik 2018).

Eden izmed pomembnih dejavnikov vodenja profesionalnega učenja in sodelovanja je tudi ravnatelj kot glavni učeči se oz. ravnatelj kot zgled učenja. Pomembno je, da se tudi ravnatelj uči in da pričakuje, da se bodo (vseživljenjsko) učili vsi strokovni delavci, da razume sodobne vidike učenja in sodelovanja ter da krepi svoj profesionalizem in profesionalizem strokovnih delavcev (Brejc idr. 2022, 18).

Timi in njihovo povezovanje v učeči se skupnosti

Timsko učenje je zmožnost skupine, da ustrezno sodeluje pri dialogu in diskusiji. Dimovski idr. (2005) time vidijo kot jedrne enote organizacije. Osnova timskega učenja je povezovanje in ne soglasje. Povezovanje posameznikov v celoto razkriva, kako pomembno je, da čutijo, da so celota, v kateri je vsak posameznik pomemben sestavni del tima in prispeva k doseganju končnega rezultata, in da tako tudi delujejo (Dimovski in Colnar 2018, 12).

Tri ključne značilnosti učinkovitega timskega sodelovanja so: 1. zmožnost poglobljenega vpogleda različnih posameznikov v kompleksna vprašanja in združevanje kolektivnega znanja tima v nasprotju s tem, da bi tim dopustil, da prevladata pogled in mišljenje dominantnega posameznika; 2. zmožnost zagotavljanja inovativnih in usklajenih dejavnosti; 3. zmožnost, da si timi v organizaciji izmenjujejo primere dobrih praks in veščine, ki jih imajo. Za time v učeči se organizaciji je značilno, da svoje delo usmerjajo sami. V timu so zaposleni z različnimi sposobnostmi, bistveno pa je, da tim naredi celoten izdelek oziroma opravi celotno storitev (Dimovski in Colnar 2018, 12).

Likon (2022) v svojem delu omenja tiste oblike sodelovanja pri izvajanju dejavnosti, ki pripomorejo k izboljševanju procesa učenja in poučevanja na različnih ravneh, in sicer sodelovanje na ravni vzgojiteljskega zbora, strokovnih aktivov, delovnih sestankov (Dimovski in Colnar 2018, 12).

Primer iz prakse

Zbiranje podatkov

Instrument, ki sem ga uporabila pri raziskavi, je vprašalnik »Razvoj profesionalne učeče se skupnosti kot osnova za razmislek o delovanju in povezovanju različnih vrst timov v našem vrtcu v šolskem letu 2021/2022«. Pri zapisu odgovorov smo upoštevali delovanje na ravni zakonsko določenih timov in na ravni vrtca dogovorjenih timov. Pred srečanjem sem povprašala pet strokovnih delavk – vzgojiteljic, ali bi bile pripravljene sodelovati v raziskavi. V namen raziskave sem izvedla strokovno srečanje s sodelujočimi strokovnimi delavkami. Pred izpolnjevanjem vprašalnika sem jim predstavila namen raziskave in razložila navodila izpolnjevanja delovnega lista. Strokovne delavke so imele 30 minut, da so izpolnile vprašalnik. Nato je potekala razprava o zapisanih odgovorih na vsako vprašanje. Strokovne delavke so poudarile, da bi bilo dobro vprašalnike prejeti pred srečanjem, da bi imele več časa za razmislek. Njihov predlog se mi zdi smiseln in bi lahko delovni list ob poslanem vabilu na srečanje posredovala že v priponki.

Analiza in interpretacija zbranih podatkov

V analizi, interpretaciji, sklepih in priporočilih za izboljšavo gre v celoti za zapise in ugotovitve moje raziskave.

(So)oblikovanje timov. Strokovne delavke ugotavljamo, da je sodelovanje v zakonsko določenih timih obvezno (npr. kolegij vrtca – 53. člen ZOFVI, vzgojiteljski zbor, strokovni aktiv – 60. člen ZOFVI) ter da je sodelovanje na ravni zavoda dogovorjenih timov v večini prostovoljno, na željo strokovnih delavcev in občasno določeno s strani vodstva. Možnost sodelovanja v projektnih timih je omogočena vsem strokovnim delavcem. Pri določenih projektnih sodelujejo vsi oddelki, enota vrtca pa ima določenega koordinatorja, ki aktivno sodeluje v projektnem timu in dogovore ter aktivnosti prenaša vsem strokovnim delavcem v enoti. Projektni timi se določajo glede na aktualne potrebe zavoda, želje strokovnih delavcev ali glede na potrebe, ki jih prepozna ravnateljica vrtca ali svetovalna delavka vrtca.

Usmerjenost timov – učinki na zagotavljanje učenja otrok. Določena tema se ponavlja v več timih, projektih, hospitacijah in je tako aktivno delovanje kakovostneje preneseno v oddelke, zato tema postane pogostejša v vsakdanji praksi – postane del kulture vrtca (npr. Green heart, Gozd v objemu – gozdna pedagogika in EKO vrtec). Tematike različno vplivajo na člane tima. Velik pomen imajo timsko sodelovanje, izmenjava praks in razvijanje teme. Vsako sodelovanje in učenje vpliva na delo, povezanost med člani ter na osebno in profesionalno rast. Strokovni aktivni močno vplivajo na neposredno delo z otroki zaradi primerov dobrih praks, različnih nalog, ki jih strokovni delavci dokumentirajo s fotografijami ali z videoposnetki. Strokovni aktivni glede na tematiko zadnjih treh let, ki izhaja iz kurikularnega področja, temeljijo predvsem na tem, da strokovni delavci osvežijo, obnovijo in pridobijo novo znanje pri delu z otroki. Obvezno določeni timi imajo vlogo izboljševanja procesa vzgoje in izobraževanja. Učinki na ravni zavoda dogovorjenih timov so večji, kadar sodelujejo vsi oddelki. Napredki pri otrocih se pokažejo v določenem času. Projekti imajo velik učinek na izboljšavo dela z otroki, če strokovni delavec zmore vsebine ustrezno prenašati v oddelke. Vsebine projektnih timov in internih izobraževanj so izbrane glede na potrebe otrok, čeprav so interna izobraževanja izbrana tudi na podlagi potreb strokovnih delavcev samih (npr. odnosi). Na srečanjih timov se ugotavlja, ali so bili cilji doseženi in njihov vpliv na otroke.

Učinkovito delovanje timov. Timi so po mnenju strokovnih delavk učinkovitejši, če so člani tima strokovni delavci, ki so močni na področjih, ki jih tim potrebuje. Gre za skupno razmišljanje o problemih, ciljih, aktivnostih – gre za dogovor vseh članov. Nato pa se delo razdeli glede na močna področja posameznika. Sklepi so soglasni oziroma prevlada večinsko mnenje. Strokovne skupine za otroke s posebnimi potrebami so prav tako učinkoviti timi, ki delujejo sodelovalno, povezano, vsak na svojem močnem področju.

Povezovanje med timi. Skupna srečanja, predstavitev, izmenjava primerov dobrih praks, ki se dogaja predvsem na strokovnih aktivih in delovnih sestankih. Timi se med seboj konkretno na skupnih srečanjih ne povezujejo, ker vsak obravnava svoje področje. Znanje se povezuje na delovnem mestu pri delu z otroki. Povezovanje poteka tako, da so nekateri strokovni delavci člani več timov. Tematika strokovnih aktivov se poveže z internim izobraževanjem na obravnavano tematiko. Na letni ravni pa se vseeno določi prevladujoča tema, ki se utrjuje, dopolnjuje in razvija v okviru različnih timov, izobraževanj in dejavnosti v vrtcu – po večini so to strokovni aktivni ter projekta Gozd v objemu – gozdna pedagogika in EKO vrtec.

Vloga in podpora ravnateljca. Ravnateljica vrtca je vedno obveščena o delovanju, nalogah, dogovorih določenega tima. Velikokrat je tudi sama članica

tima in aktivno sodeluje na sestankih. O svojih odločitvah in zaznavah razpravlja s strokovnimi delavci, in kar je najpomembneje, ima posluh za mnenje zaposlenih. Je podporni član razširjenega kolegija – sprejema predloge in ideje članov razširjenega kolegija. Podpira skupinsko in sodelovalno delo med člani kolegija. Prisluhne strokovnim delavcem in išče rešitve za izboljšanje delovanja. Strokovne razprave o učinkih delovanja zakonsko določenih timov nimamo. Poleg tega ravnatelj spodbuja zaposlene pri sodelovanju na ravni zavoda dogovorjenih timov in deluje podporno tudi pri projektih – odobri projekt ob ustrezni argumentaciji za potrebe vrtca oziroma učinkov na otroke. Spremljanje timov je vedno izvedeno iz strani vodstva.

V Vrtcu Črnuče na podlagi vprašalnika letne evalvacije načrtujemo aktivnosti v vrtcu za naslednje šolsko leto. Pripravo vprašalnika in analizo v celoti pripravi svetovalna delavka vrtca. Strokovni delavci konec maja prek spletnega servisa 1KA prejmejo vprašalnik, na katerega odgovarjajo anonimno – zaradi evidence beleženja izpolnjenih anket in interpretacije relevantnosti pridobljenih podatkov svetovalni delavki samo sporočijo, da so anketo izpolnili. Vsako leto s pomočjo vprašalnika letne evalvacije strokovni delavci izrazijo svoje potrebe in želje po izobraževanju, ki ga potrebujejo glede na opazovanje otrok v skupini in glede na svoje delo. Pri načrtovanju terminskega načrta za novo šolsko leto upoštevamo potrebe in želje strokovnih delavcev pri internih izobraževanjih, strokovnih aktivih in strokovnih aktivih za otroke s posebnimi potrebami. V našem zavodu imamo interna izobraževanja, strokovne aktivne, vzgojitelske zbornice, delovne sestance obvezne za vse strokovne delavce. Pri načrtovanju tematike strokovnih aktivov predloge podajo strokovni delavci pri letni evalvaciji. Na tretjem oz. zadnjem strokovnem aktivu prav tako prejmejo evalvacijski vprašalnik za strokovne aktivne, ki ga prav tako izpolnijo prek spletnega servisa 1KA. V tem vprašalniku imajo tudi možnost izraziti željo za vodenje strokovnega aktivnega, za katerega prejmejo potrdilo v skladu s pravilnikom o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive. Občasno svetovalna delavka (če pri vprašalniku ni bilo mogoče izbrati vseh treh vodij strokovnih aktivov) določi strokovnega delavca po premisleku in z namenom, da se ima strokovni delavec možnost izkazati in pokazati svoja močna področja ter stopiti iz cone udobja in tvegati. Strokovni aktivni za otroke s posebnimi potrebami niso obvezni, tematika pa prav tako vsako leto izhaja iz potreb, ki jih zaznavajo strokovni delavci (npr. v šolskem letu 2021/2022 »Govorno-jezikovne težave otrok«). Tematika strokovnih aktivov v šolskem letu 2021/2022 pa je bila »Likovno ustvarjanje in likovno izražanje«. Letno imamo tri strokovne aktivne, ki jih nadgradimo tudi s predavanjem strokovnjaka s področja obravnavane tematike. Število ur internih izobraževanj zastaviva skupaj z ravnateljico.

V šolskem letu 2021/2022 smo imeli realiziranih 24 pedagoških ur internih izobraževanj znotraj zavoda in devet pedagoških ur strokovnih aktivov. Zaradi pandemičnih razmer je bilo eno izobraževanje v trajanju treh pedagoških ur odpovedano zaradi nezmožnosti izvedbe na daljavo. Prav tako bi rada na tem mestu omenila, da smo v času epidemije kovida 19 strokovne aktivne, kolegije in interna izobraževanja izvajali tudi na daljavo, najpogosteje prek spletne aplikacije Zoom. Vzgojiteljska zbornica imamo v vrtcu dva na leto – septembra in junija. Na junjskem vzgojiteljskem zboru predstavljamo poročila projektnih timov, uresničitev ciljev, dejavnosti in aktivnosti v vrtcu, letni delovni načrt vrtca ter analizo letne evalvacije dela. Vsi zapisi so priloga k zapisniku vzgojiteljskega zbora. Na septembrskem vzgojiteljskem zboru pa predstavimo cilje za novo šolsko leto, dejavnosti in aktivnosti vrtca – letni delovni načrt, ravnateljica in pomočnica ravnateljice predstavita področje spremljanja – hospitacij strokovnih delavcev. Ravnateljica spremlja tematiko strokovnih aktivov, pomočnica ravnateljice pa glede na potrebe (npr. za šol. leto 2021/2022 področje družbe – odnosi med otroki in strokovnimi delavci). Razširjeni kolegij se v našem vrtcu srečuje enkrat mesečno. Člani razširjenega kolegija so vodje enot (4), vodje traktov, kadar gre za večjo enoto (imamo samo enega), organizatorica prehrane in higienskega režima, svetovalna delavka, pomočnica ravnateljice in ravnateljica. Na kolegiju razpravljamo o aktualnostih, skupaj razrešujemo dileme, težave, iščemo primerne rešitve, vzpostavljamo dialog in sodelovanje ter na podlagi mnenj in strinjanja vseh najdemo rešitve. Ravnateljica spodbuja sodelovanje med nami in upošteva naše mnenje. Delovni sestanki zajemajo predvsem aktivnosti s področja letnega delovnega načrta, pripravo različnih aktivnosti, predstav, razstav in oblikovanje timov v ta namen. Delovne sestanke vodi pomočnica ravnateljice. Članice ožjega kolegija pa smo svetovalna delavka, pomočnica ravnateljice in ravnateljica ter po potrebi tudi organizatorica prehrane in higienskega režima. Ožji kolegij se srečuje po potrebi, običajno zaradi akutnih težav, kadrovskih sprememb med letom, postavitve kadrovske zasedbe za novo šolsko leto in pregleda, dopolnitve ter potrditve terminskega načrta za novo šolsko leto. Vse to predstavimo na razširjenem kolegiju in/ali vzgojiteljskem zboru (odvisno od časovne izvedbe ožjega kolegija).

Strokovni aktivni v našem vrtcu so pomemben tim za izmenjavo primerov dobrih praks in za strokovne razprave ter imajo namen prilagoditi in izboljšati proces vzgoje in izobraževanja.

Sklepi in priporočila za izboljšave

Glede na opravljeno raziskavo in prebrano literaturo menim, da bi morali v našem zavodu večji pomen pripisati povratni informaciji kolegov, refleksiji

svojega dela in refleksiji dela v zakonsko določenih ali v na ravni zavoda dogovorjenih timih, kar so v večini primerov t. i. projektni timi. Zavedamo se, da je profesionalni razvoj strokovnih delavcev pomemben, zato imamo znotraj zavoda veliko internih izobraževanj, kakovostne strokovne aktivne, ki jih vodijo strokovni delavci, ki se na izvedbo zelo intenzivno pripravljajo. Pri tem jih svetovalna delavka usmerja in organizira uvodna srečanja, kjer potekajo dogovori, potem pa strokovni delavci sami preberejo vso potrebno literaturo, pripravijo predstavitev in delavnice. Sem pa med prebiranjem strokovne literature ugotovila, da bi morda kateri temi na strokovnih aktivnih morali posvetiti več časa in ne samo eno šolsko leto, če bi želeli večji učinek pri delu z otroki in trajno spremembo delovanja strokovnih delavcev. Glede na to, da na podlagi letne evalvacije pripravim terminski načrt aktivnosti, ki ga z ravnateljico in pomočnico ravnateljice pregledamo, spremenimo ali dopolnimo, imam možnost vplivati na trajanje. Morda bi lahko interna izobraževanja, ki trenutno zaobjemajo različne tematike, organizirali tako, da bi bila usmerjena samo v eno tematiko, s katero bi se ukvarjali več časa. Sodelovanje med strokovnimi delavci je v našem zavodu glede na moje izkušnje iz drugih vrtcev zelo dobro. Lahko bi rekla, da smo timsko naravnani in da sodelujemo. Način vodenja ravnateljice je usmerjen v pedagoško vodenje. Ravnateljica se zaveda pomena soodločanja ter oblikovanja skupnih dogovorov. S svojim aktivnim sodelovanjem svojim zaposlenim sporoča, da jih spoštuje, ceni in je del njih. Mogoče lahko kot primer dobre prakse omenim oblikovanje kriterijev za redno delovno uspešnost. Na razširjenem kolegiju smo skupaj oblikovali predloge za vsak kriterij redne delovne uspešnosti. Srečali smo se večkrat. Člani razširjenega kolegija smo imeli možnost tematično predebatirati tudi z drugimi strokovnimi delavci, ki niso bili člani razširjenega kolegija. Učinki različnih timov so različno vrednoteni. Pravzaprav so ovrednoteni tudi na letni evalvaciji, vendar zgolj projektni timi. Morda bi morali bolj redno in sistematično spremljati učinke timov pri neposrednem delu z otroki – z različnimi zapisi in dokazi. Kot zavod nismo vključeni v formativno spremljanje, ki to zelo dobro in sistematično omogoča. Sama sicer formativno spremljanje uporabljam pri svojem delu in sem vključena v razvojno skupino Zavoda za šolstvo. Preostali strokovni delavci so se po želji udeležili študijskih skupin in so bili s tem seznanjeni, vendar je za uporabo formativnega spremljanja pri delu to absolutno premalo. Če povzamem svoje sklepne misli, ima naš zavod elemente, stebre profesionalne učeče se skupnosti. Pri določenih segmentih učeče se skupnosti smo močni, pri določenih pa še šibki. Glavna predloga izboljšav za področja, na katerih smo šibki, sta pomen povratne informacije kolegov in delovanje ter povezovanje timov kot možnost razprave o učinkih na proces učenja in razvoja otrok. Vsekakor pa vodstvo vrtca spodbuja k učeči se skupnosti in se hkrati zaveda,

da sta vzgoja in izobraževanje v predšolskem obdobju izjemno pomembna in da so strokovni delavci tisti, ki so odgovorni za kakovost procesa in s svojim delovanjem vplivajo na razvoj in napredek otrok.

Viri in literatura

- Brejc, M., Mlekuž, A., Zavašnik, M. (2022). *Profesionalno učenje in sodelovanje v vrtcih in šolah*. Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Dimovski, V., in Colnar, S. (2018). Vzgojno-izobraževalni zavod kot učeča se organizacija. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 16(3).
- Erčulj, J. (2022). Šola kot učeča se skupnost in vloga ravnatelja. *Kompetenca podjetnosti v šoli 21. stoletja*. Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Krapše, T., idr., ur. (2019). *Profesionalno učenje in delovanje učiteljev*. Šola za ravnatelje.
- Likon, B. (2022). Ali v šoli zmoremo in hočemo tvegati? Profesionalne učeče se skupnosti kot pot k obvladovanju negotovosti in tveganja. *Kompetenca podjetnosti v šoli 21. stoletja*, ur. T. Krapše in A. Polšak. Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Likon, B. (2022). *Ravnatelj kot pedagoški vodja*. Prosojnice predavanj. Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Sentočnik, S. (2018). Distribuirano vodenje: podpora izgrajevanju učeče se skupnosti. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 16(3).
- Vrtec Črnuče. Letni delovni načrt vrtca Črnuče za šolsko leto 2021/2022. Interno gradivo zavoda.
- Vrtec Črnuče. Terminski načrt za šolsko leto 2021/2022. Interno gradivo zavoda.
- Vrtec Črnuče. Vprašalnik letne evalvacije za šolsko leto 2021/2022. Interno gradivo zavoda.