

Mreže učečih se šol in vrtcev ob primeru iz prakse

Tadeja Štuhec

Vrtec Manka Golarja Gornja Radgona

Zaposleni v Vrtcu Manka Golarja Gornja Radgona smo se v šolskem letu 2018/2019 vključili v program Mreže učečih se šol in vrtcev – organizacijska klima in mi med seboj. Razvojni tim vrtca je na temelju pridobljenega znanja in ob podpori izmenjave praks z vzporedno udeleženi šolami in vrtci na delavnicah v sklopu Mreže učečih se šol in vrtcev načrtoval in s kolektivom vrtca izvedel delavnice. V zvezi z organizacijsko klimo smo ob posnetku stanja opredelili širše in ožje področje izboljšave ter pripravili akcijski načrt, v katerem smo opredelili, kako bomo dosegli zastavljeni cilj in kako bomo spremljali izvajanje načrtovanih dejavnosti oziroma merili izboljšavo. Akcijski načrt je vseboval individualni akcijski načrt profesionalne rasti z vidika izboljšanja medsebojnih odnosov, katerega del sta bila tudi individualno spremljanje in evalvacija. Področje izboljšave, tj. osebnostni in profesionalni razvoj, smo kot prednostno vključili v triletni razvojni načrt vrtca. V prispevku obravnavamo primer izboljšave, izvedene v praksi.

Ključne besede: mreže učečih se šol in vrtcev, razvojni tim, organizacijska klima, profesionalni razvoj, izboljšava

Uvod

V Vrtcu Manka Golarja Gornja Radgona smo s pomočjo samoevalvacije prednostnih področij, med katerimi je bilo tudi timsko delo, ugotovili, da smo cilje in strategije dobro zastavili in da smo v svoji stroki uspešni, saj je samoevalvacija pokazala napredek oziroma realizacijo zastavljenih ciljev. Vendar se trdna povezanost med zaposlenimi, zaupanje in zadovoljstvo lahko hitro omajajo zaradi novih izzivov, ki niso strokovne narave, ampak so povezani z odnosi, motivacijo zaposlenih, komunikacijo, konflikti ... Le z dobro organizacijsko klimo v zavodu lahko sicer visoke standarde uresničujemo v novi in sodobnejši dimenziji. Močnejši, učinkovitejši in uspešnejši bomo zaradi sodelovanja, kolektivne zavesti, pripadnosti organizaciji in skupnih ciljev, s katerimi se bomo lahko poistovetili.

Nenehno gradimo na strokovnih kompetencah. Kaj pa mi med seboj? Kaj kaže praksa? Nove izzive smo si postavljali v razvojnem

timu, vključenem v Mreže učečih se šol in vrtcev pod okriljem Šole za ravnatelje (šolsko leto 2018/2019). Tema »organizacijska klima in mi med seboj«, ki smo jo obravnavali z vodjo programa mag. Polono Peček, se je ujemala z našim razmišljanjem, vizijo in vrednotami.

Mreže učečih se šol in vrtcev

Program Mreže učečih se šol je nastal zato, da bi v šole in vrtce uvedli izboljšave. Zavodi, ki v njem sodelujejo, izberejo področje, ki si ga želijo izboljšati. Razvojni timi se srečujejo zaradi usposabljanja za vodenje, spremljanja procesa izboljšave, izmenjave prakse in medsebojne podpore med sodelujočimi šolami in vrtci. Ker so bila nekatera področja izboljševanja pogostejše izbrana, je Šola za ravnatelje iz programa Mreže učečih se šol 1 oblikovala program Mreže učečih se šol in vrtcev 2 (v nadaljevanju mšv), v katerem so razvojni timi kot prenašalci znanja z izbranega področja v svoje kolektive prevzeli še strokovno vlogo. Člani timov se v programu, ki traja eno leto (Ažman, Erčulj in Peček 2018, 5–6), usposablja za načrtovanje, uvajanje in spremljanje izboljšav na izbranem področju.

Razvojni tim in vloga ravnatelja

Razvojni timi mšv so primer distribuiranega vodenja, za katero je značilna skupinska oblika vodenja. Bennet in Anderson (2003) govorita o distribuiranem ali prenesenem vodenju. Smiselnost distribuiranega vodenja se kaže v tem, da se tam, kjer si učitelji ali vzgojitelji (v nadaljevanju učitelji) izmenjujejo dobro prakso, se skupaj učijo in imajo možnost skupnega vodenja, močno poveča možnost za zagotavljanje kakovostnejšega poučevanja. Vse sodelovalne dejavnosti (razvojni timi mšv) same po sebi še niso distribuirano vodenje, saj je marsikaj odvisno od vloženega truda in usposobljenosti skupine (Harris in Lambert 2003). Elmore (2006) pravi, da to, kar vesta učitelj ali ravnatelj, samo po sebi nima vrednosti. Vrednost dobi šele takrat, ko postane uporabno za spodbujanje dobrih medsebojnih odnosov in ustvarjanje znanja v drugih, kar je odvisno od odnosov med posamezniki, udeleženi v praksi. Tovrstno vodenje je usmerjeno k trajnosti, saj je vodenje skupna odgovornost, ki ustvarja priložnosti, inovativnost in izzive (Koren 2007, 87–90).

Pri doseganju namena in ciljev v Mrežah je ključnega pomena vloga ravnatelja. Razvojni tim potrebuje njegovo podporo, vlada ti mora medsebojno zaupanje. Razvojni timi in drugi udeleženci

bodo lahko odgovorno opravili nalogo, če ravnatelj verjame, da so Mreže pomembne za razvoj šole ali vrtca, kadar deluje motivacijsko in skupaj z razvojnimi timom ovrednoti doseženo. Če se ravnatelj zaveda svoje vloge in odgovornosti v programu, so izboljšave bolj smiselne in trajnejše (Ažman, Erčulj in Peček 2018, 21–22). Tako podporo in zavedanje je razvojni tim v Vrtcu Manka Golarja Gornja Radgona vsekakor imel.

V našem vrtcu smo z vključenostjo v mšv pridobili nova teoretična znanja (izobraževanje in delavnice z mag. Vlasto Poličnik in mag. Polono Peček), ki so bila kakovostna izhodišča, praktična znanja, ki so nam jih prinesle izkušnje ob izboljšavi, izvedeni z mreženjem v kolektivu, ter ob izmenjavi praks z vzporedno vključenimi učečimi se šolami in vrtci. V enoletnem procesu smo potovali ob veliki notranji motivaciji članic razvojnega tima, srečali smo se z izzivom oženja področja, smiselno zastavljenimi delavnicami za kolektiv, jasnimi cilji, dobro zastavljenim akcijskim načrtom in njegovim spremljanjem, z evalvacijo, predvideno trajnostjo in ne nazadnje z ozaveščanjem o odgovornosti posameznika za uspeh tega projekta – ob individualnih načrtih profesionalne rasti in ob spremljanju njihovega uresničevanja s pomočjo kritičnega prijatelja. Glede na proces oziroma čas, v katerem pričakujemo, da bo rezultate mogoče zaznati ali jih meriti, je enoletno ukvarjanje s tem vprašanjem prekratko obdobje (gre bolj za uvajanje in načrtovanje), zato smo zastavljeni akcijski načrt vključili v triletni razvojni načrt vrtca. Nač cilj je doseči trajen razvoj izbranega področja oziroma trajno izboljšavo. Zato smo se tudi to šolsko leto (2019/2020) vključili v program mšv in si kot temo izbrali obvladovanje stresa na delovnem mestu. Stres moti osredotočanje na osebnostno in profesionalno rast, zato si želimo pridobiti znanje o njem in strategije za to, kako ga obvladovati. Tako lahko pomagamo preprečevati izgorelost na delovnem mestu, saj je ta še bolj kot s količino dela povezana z medsebojnimi odnosi.

Razvojni tim je vmes večkrat stopil korak nazaj, da je lahko naredil enega naprej. Spraševali smo se o korakih, ki smo jih naredili, o tem, kje smo in kaj si želimo. Zaradi drugačnega vedenja in novih spoznanj nam je bilo vse bolj razumljivo ali pa smo bili v določenih trenutkih še bolj zmedeni. Sklepe o določenih vprašanjih smo oblikovali tako dolgo, dokler nismo našli odgovorov.

Širše področje izboljšave: organizacijska klima

Organizacijska klima je vzdušje, ki ga začutimo ob stiku z zaposlenimi in vpliva na vedenje ljudi. Nobena organizacija ne more

imeti klime, identične drugim. Razlike so tudi znotraj organizacije po enotah, oddelkih ... Odvisna je od znanih in neznanih dejavnikov, ki izhajajo iz sedanjosti ali preteklosti ter vplivajo na vodenje ljudi v organizaciji in uporabo njihovih zmožnosti (Lipičnik 1998, 74–75). Niso pa vsi dejavniki tako nestanovitni. Iz njih nastane nekaj trdnjega in trajnejšega, in to je organizacijska kultura. Vpliv nanjo je bolj pogojen s spreminjanjem družbe, do česar ne pride čez noč, na organizacijsko klimo pa lahko vplivamo tukaj in zdaj. Pozitivno klimo lahko veliko hitreje porušimo, kot pa jo obnovimo ali znova vzpostavimo. Klimo bomo lahko spreminjali, če bomo ozavestili izzive, s katerimi se soočamo, in se vprašali, kaj v organizaciji lahko naredimo kot timi in kaj kot posamezniki.

Klima v našem vrtcu je naš odsev. Razlogov za trenutno klimo je lahko izjemno veliko, poleg tega se ta nenehno spreminja. Veliko je lahko tudi izgovorov in prelaganja odgovornosti za trenutno stanje. Če je klima slaba, »nihče« noče biti odgovoren, kadar je dobra, pa bi radi bili zaslužni »vsi«. Lažje se poistovetimo s pozitivnim, podobno kot pri identifikaciji s književnimi junaki. Treba pa je poiskati tisti dejavnik oziroma vzrok, ki je pozitivnemu vzdušju najmanj v oporo. Ko ga najdemo, morda ugotovimo, da ni v naši pristojnosti, da bi ga spreminjali, zato se opiramo na tisto, na kar lahko vplivamo. Izboljšava več dejavnikov hkrati bi povzročila zmedo, premik bi bil posledično ničeln, zato enega izmed večjih izzivov predstavlja izbira ožjega področja skupaj s kolektivom. Kot lahko vidimo v nadaljevanju, je dojemanje dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko klimo v kolektivu, različno, subjektivno, prednostno področje pa je skupni imenovalec dobljenih rezultatov, kar je treba kolektivu ustrezno predstaviti.

Posnetek stanja

Namen in cilj prve delavnice s kolektivom je bil posnetek stanja. Pridobili smo ga z vprašalnikom za ugotavljanje organizacijske kulture in klime (ŠR). Vprašalnik vsebuje trditve, vezane na področja (slika 1), pri katerih posameznik opredeli strinjanje z navedeno trditvijo na lestvici od 1 do 4, pri čemer 4 pomeni »močno se strinjam«, 3 »se strinjam«, 2 »deloma se strinjam« in 1 »se ne strinjam«. Rezultat nad 3,0 kaže na pozitivno klimo v organizaciji, rezultati od 1,8 do 3,0 na srednje ugodno klimo, nižji od 1,8 pa na manj ugodno.

Posnetek stanja v našem zavodu je pokazal, da je klima ugodna, poleg tega se rezultati med področji ne razhajajo bistveno. Vse-



SLIKA 1 Rezultati vprašalnika za ugotavljanje organizacijske kulture in klime

eno jih lahko razvrstimo v štiri podskupine (po bližini dobljenih rezultatov). Najviše sodijo vloge in naloge zaposlenih, vizija, poslanstvo in cilji, učenje in usposabljanje ter predanost zavodu in morala. Sledijo zagotavljanje kakovosti, timsko delo in podpora ter reševanje konfliktov. Predzadnje skupino področij sestavljajo odnosi, inovativnost ter načrtovanje in odločanje. Skupino področij z najnižjim rezultatom, čeprav interpretacija rezultatov kljub temu kaže na srednje ugodno klimo, tvorijo komunikacija (še ugodna klima), razvoj kariere ter nagrajevanje in motivacija.

Področje nagrajevanja v javnih zavodih je v pristojnosti zakonodajne ureditve in je manj (a tudi) odvisno od vodstva. Če je motivacija zaposlenega pogojena z nagrado, sta področji združljivi oziroma medsebojno pogojeni. Razvojni tim je sklenil, da to ne more biti izbrano področje izboljšave, saj ni v naši neposredni pristojnosti, da bi ga lahko spreminjali. Rezultate smo predstavili na drugi delavnici. O tem, ali bosta naš izziv in področje, na katerem si želimo pozitivnih sprememb, razvoj kariere (ki sledi nagrajevanju in motivaciji), smo razpravljali in odločali v razvojnem timu; o tem pišemo pri podnaslovu ožje področje (osebnostni in profesionalni razvoj).

Sodelovalna kultura v našem zavodu

Naša vizija nam ves čas kaže pot – skupni koraki nas vodijo k odličnosti. V zavodu ni zaposlenega, ki je ne bi poznal, ampak se vseeno sprašujemo, ali jo vsi živimo v polnem pomenu. Človeška narava ni vedno kompatibilna s »skupnim korakom«. Želje, pričakovanja in vrednote posameznikov se ne morejo do potankosti skladati s

skupnim ciljem, ki je že povzetek več predlogov. Včasih je usklajenost s skupno vizijo zgolj navidezna ali celo taktična, kar je precej nevarno. Nekateri v dobri veri v našo skupno vizijo vse svoje znanje in vso pomoč, ki jo premorejo, namenijo sodelavcem. Nekateri pa to zavoljo vizije pričakujejo od drugih in znajo le »jemati« ali se s skupnim delom ali čim drugim kje celo predstaviti, medtem pa pozabijo na tiste, ki so za to prav tako zaslužni. Zato se lahko začnejo kopičiti zamere, ki jih je izjemno težko obvladovati. Preseči zamero je proces, ki zahteva zrelost in je človekova osebna izbira. Smo na različnih stopnjah osebnostne rasti in rastemo različno hitro. Kot razvojni tim smo kolektivu lahko le približali teorijo in praktične primere ter dejstva, in poudarili, da dejanj, ki so se že zgodila, ne moremo spremeniti, lahko pa spreminjamo pogled nanje. Razvojni tim je sodelavcem posređoval znanje in jih motiviral, vse drugo pa je njihova izbira. Zato smo poseben poudarek namenili temu, da se posameznik poglobi v to, kaj lahko sam prispeva k dobri klimi in kako. Da odgovori ne bi obležali globoko v predalih, smo dodali sogovornika – kritičnega prijatelja, ki so si ga sodelavci izbrali sami. Ko se sprašujemo o sodelovalni kulturi, v njej vidimo našo vizijo (skupni koraki nas vodijo k odličnosti), poslanstvo, vrednote ter spodbudno in produktivno delovno okolje.

V sodelovalnih kulturah si ne zatiskamo oči pred napakami in negotovostjo, ampak se o njih pogovarjamo, da bi izmenjali mnenja in si pomagali. Zanje je značilno, da morajo obstajati dogovori, vendar hkrati dopuščajo nestrinjanje in ga deloma celo spodbujajo. Takrat se pokažejo trdo delo, močna skupna pripadnost, predanost, skupna odgovornost in poseben občutek ponosa. Ironično pa je, da se v zavodih, za katere je značilna sodelovalna kultura, zaposleni manj pogosto strinjajo kot drugod. Tak način komunikacije, tj. soočanje mnenj, tudi kadar se ne strinjamo, je mogoče gojiti v popolnoma varnem okolju, kjer je dovoljen odkrit pogovor in medsebojni odnosi ne morejo biti ogroženi. Zaradi široke podpore zaposlenih, saj so vrednote in usmeritve oblikovali sami, je nestrinjanje mogoče in dovoljeno (Fullan 2000, 60–61).

Oblike sodelovanja so lahko tudi umetne, nepopolne ali celo neproduktivne. Sodelovalnih kultur brez močnega osebnega razvoja vsakega posameznika ni (Fullan 2000, 73).

Ožje področje izboljšave (osebnostni in profesionalni razvoj)

Profesionalnost je strokovnost in ustrezen odnos do sebe in drugih (Bertoncelj 2011, 37). Najpreprosteje je odnos do sebe in drugih

opredeliti kot osebnostno rast, strokovnost pa kot profesionalno rast. Taka delitev vendarle ni tako enostavna, zato smo pri oženju področja izboljšave veliko časa namenili opredelitvi oziroma razumevanju teh dveh pojmov, ki se jima je logično pridružil še termin karierni razvoj.

Osebnostni razvoj je identiteta posameznika, ki izključuje znanje in spretnosti. Gre za razjasnjevanje misli, občutkov in razumevanje sebe. Kadar govorimo o identiteti posameznika v poklicnem okolju, lahko osebnostni razvoj razumemo kot razširjeni profesionalizem, do katerega so pripeljale družbene spremembe, zaradi česar je v današnjem času prišlo do drugačnih potreb, predvsem z vidika spremenjene avtoritete učitelja. Treba je učinkoviteje upravljati samega sebe in poglobljeno razmišljati o svojih stališčih in prepričanjih, za kar je potrebna osebnostna zrelost. Osebnostni razvoj tako pomeni krepitev elementov osebnostne zrelosti, in sicer socialne (jasno sprejemanje družbene odgovornosti, spoštovanje in upoštevanje različnih mnenj, sodelovanje, timsko delo, prilagajanje, strpnost do drugačnosti), čustvene (nadzorovano izražanje čustev, sprejemanje, zaupanje), moralne (spoštovanje družbenih dogovorov, vrednot, zmožnost moralnega presojanja, nesebičnost), spoznavne (umsko presojanje, postavljanje ciljev, zagovarjanje stališč in prepričanj) in telesne (zmožnost preprečevanja stresa in izgorelosti, skrb za zdravje) (Ažman idr. 2018, 10–13).

Če osebnostni razvoj izključuje znanje in spretnosti, jih *profesionalni razvoj* na neki način vključuje oziroma jih ne izključuje. Profesionalni razvoj je proces pomembnega in vseživljenjskega izkustvenega učenja, razvijanje in osmišljanje svojih pojmovanj, spreminjanje prakse, proces, ki vključuje osebnostno, poklicno in družbeno dimenzijo ter pomeni napredovanje proti kritičnemu, neodvisnemu in odgovornemu odločanju ter ravnanju (Valenčič Zuljan 2001, 137). Dejavnosti profesionalnega razvoja se najpogosteje nanašajo na krepitev posameznikovega znanja in spretnosti v njegovem poklicu in v povezavi s cilji organizacije, občutno manj pa na spreminjanje stališč in prepričanj (Ažman idr. 2018, 11). Profesionalni razvoj ne more povsem izključiti osebnostne ravni in obratno. Ne moremo profesionalno rasti, če na osebnostni ravni stagniramo. Obojemu sta skupna rast in razvoj. Treba je nekaj narediti ali sprejeti, se premakniti, saj je le tako mogoče doseči napredek. Rast je bliže bogatenju in osebnostni ravni, razvoj pa učenju in uporabi znanja.

V *karierni razvoj* lahko strnemo pridobivanje znanja z vzpored-

no osebnostno rastjo in uporabo tega znanja na različnih področjih poklicnega delovanja, vendar ne nujno na enakem delovnem mestu ali v isti organizaciji. Karierni razvoj upravlja posameznik in ni vezan na eno delovno okolje. »Karierni razvoj je proces, v katerem posameznik načrtuje svojo delovno, osebno in izobraževalno pot.« (Kohont idr. 2011, 22) Med omenjenimi pojmi (osebnostni, profesionalni in karierni razvoj) je torej karierni razvoj pomensko najširši in vseživljenjski.

To široko terminološko polje nam je bilo izhodišče pri oženju področja. V enoletnem procesu smo se želeli osredotočiti na profesionalni razvoj, ki pa ni bil strogo ločen od osebnostnega, saj takrat, ko se izzivi pri posamezniku konkretizirajo, se to dvoje nenehno prepleta. Kariernega razvoja kot področja izboljšave nismo izbrali tudi zato, ker se osredotočamo na trenutno delovno okolje in kratkoročno načrtujemo spremembe, ki so vezane na organizacijsko klimo v našem zavodu.

Izvedba delavnic s kolektivom

Razvojni tim smo sestavljale vzgojiteljice iz različnih enot vrtca: Katja Potočnik, Tanja Krajnc, Petra Lehko, Tadeja Štuhec in ravnateljica mag. Breda Forjanič. Delavnice za kolektiv smo načrtovali in izvedli časovno in vsebinsko opredeljeno. Glede delitve nalog in dogovorov smo na srečanjih razvojnega tima pisali zapisnike. Pripravili smo vse potrebno pisno in drugo gradivo. Da so bile delavnice zanimive in razgibane, smo razbijali monotonost, tako da smo dodali primere iz naše prakse, posredovali povratne informacije s prejšnjih delavnic, razlagali, uvedli razpravo in delo v skupinah, določili sedežni red (mreženje med zaposlenimi, ki se manj poznajo), posredovali izvirno in personalizirano vabilo na delavnice ...

Vključili smo vse profile zaposlenih. Strokovni kader pozna analizo SPIN, timsko delo, reflektiranje in evalviranje na svojem poklicnem področju, za večino tehničnega kadra pa je bilo to nekaj novega. Ali je to zanje predstavljalo težavo ali izziv, je bilo odvisno od njihove osebnosti, torej od načina, kako se spoprijemajo z novim, s spremembami. Tehnični kader smo vključili, ker je pomemben del kolektiva, preko katerega teče komunikacija, in ker vsak odnos v kolektivu pomembno prispeva k pozitivni klimi. Tudi oni sami (npr. kuharji) ustvarjajo medsebojno klimo znotraj organizacijske klime zavoda. Medsebojno povezovanje med vsemi profili močno vpliva na občutek pripadnosti, sprejetosti. Uvedbe

sprememb si ne moremo predstavljati brez vključitve tehničnega kadra. Kot organizacija si prizadevamo za zadovoljstvo vseh zaposlenih in ravno sodelovanje v Mrežah je priložnost za razumevanje organizacijske klime in tega, da so zanjo odgovorni vsi, prav tako kot so odgovorni za lastno zadovoljstvo.

Akcijski načrt

Akcijski načrt smo pripravili tako, da smo izbrali področje izboljšave profesionalnega razvoja in si postavili cilje (posameznik kritično ovrednoti svoje prednosti, izzive, ovire, ki vplivajo na boljšo organizacijsko klimo), nato pa iskali odgovore na vprašanje, kako jih bomo dosegli.

Predloge akcijskih načrtov so zaposleni podali na drugi delavnici za kolektiv. Kot dejavnosti so predlagali neformalna druženja, zunanje predavatelje s področja profesionalne rasti, skrinjico dobrih misli, povezovanje med različnimi profili zaposlenih (npr. predstavitev poklica z aktivnim sodelovanjem otrok, da bi bolje spoznali delo drugih profilov), razprave na osnovi člankov o profesionalnem razvoju in pripravo individualnega akcijskega načrta za profesionalni razvoj.

V akcijski načrt izbranega področja izboljšave zaradi časovnega okvirja tekočega šolskega leta ni bilo mogoče vključiti vseh predlogov. Poleg tega so nekatere dejavnosti v preteklosti že potekale (skrinjica dobrih misli) ali jih še vedno izvajajo (neformalna druženja, povezovanje med različnimi profili zaposlenih), nekatere pa zastavljenega cilja ne podpirajo neposredno. Zunanji predavatelj je bil prvotno del akcijskega načrta, vendar usklajevanje naših pričakovanj z njim v tem časovnem okvirju ni obrodilo sadov. Zunanjemu sodelavcu je namreč treba predstaviti cilje, do njegovega prihoda je bilo v kolektivu že vloženo skupno delo, sprejeti so bili dogovori, zato ni preprosto pripeljati nekoga, ki naj bi nadaljeval delo na določeni točki, kolektiv pa znova od tam naprej, kjer bi ga zunanji sodelavec zaključil.

Tako nam je ostal individualni akcijski načrt profesionalnega razvoja z vidika izboljšanja medsebojnih odnosov s sodelavci. Zajemal je naslednja vprašanja: moj osebni cilj (v profesionalnem razvoju), moje prednosti (lastnosti, spretnosti, kompetence, znanja, veščine), ki vplivajo na organizacijsko klimo ali so moj potencial pri njenem izboljšanju, moje ovire (česa se bojim oziroma kaj mi preprečuje uveljavljanje teh prednosti), načrt (kako se bom lotil/-a sprememb, kaj lahko naredim, kaj si želim narediti za sku-

pno dobro v našem vrtcu, kaj bom naredil/-a). Ta načrt je tudi individualna last. O njegovi vsebini posameznik razmišlja skupaj s kritičnim prijateljem, ki ga sam izbere. Refleksija o načrtu (ugotovitve) in evalvacija (pri uresničevanju akcijskega načrta zaznavam naslednje prednosti, slabosti, izzive za naprej) s kritičnim prijateljem ob koncu šolskega leta sodita k spremljanju individualnega akcijskega načrta in ju je treba oddati ob roku.

Samoevalvacija

Samoevalvacija ima veliko prednosti, pa tudi pasti. Če hočemo, da je pomemben dejavnik rasti in razvoja, so v organizaciji nujni zaupanje, ustrezna kultura in ugodna klima. Samoevalvacija ne prinaša samo pozitivnih povratnih informacij in tudi to je treba sprejeti kot motiv za nadaljnji razvoj (Musek Lešnik in Bergant 2001, 21–22).

Težava se pojavi takrat, kadar hočejo zaposleni vprašanja, ki vplivajo na dobro organizacijsko klimo, pomesti pod preprogo in se naučijo dajati pričakovane odgovore. Zato je povratna informacija nejasna in nas lahko pri nadaljnjem načrtovanju zavede. Pričakovani odgovori morda izhajajo iz želje ali potrebe po tem, da bi ugajali, zato se poistovetimo s stanjem, v kakršnem bi si želeli biti, čeprav nismo. Pri tem je zanimivo, da se ravno iz procesa izboljšave učimo in izvajamo spremembo. Ko smo oziroma bomo to izpeljali, se bomo srečali z novimi izzivi, medtem ko bodo »stari« še vedno ostali.

Evalvacija refleksij individualnih načrtov s kritičnim prijateljem

Ugotavljamo, da bo treba v našem zavodu še naprej spremljati individualne akcijske načrte. V njih so večinoma dolgoročni osebni cilji profesionalne rasti, saj se večkrat pojavi zapis, da bo treba več časa za njihovo uresničenje.

Zaznati je prepričanje, da je lastna pot odvisna od drugih ali od zunanjih okoliščin, kot so finance (plačljiva izobraževanja so številčno omejena), in pogojena z njimi, kar pomeni, da načrt imamo, uresničenje pa ni odvisna od nas. Treba je znova opredeliti odgovornost posameznika in notranjo motivacijo. Pridobivanje znanja ni nujno plačljivo (možnost samoizobraževanja). Lahko se udeležimo številnih plačljivih izobraževanj, pa kljub temu pridobimo le malo znanja, če nimamo notranje motivacije ali sposobnosti, kako pridobljeno znanje uporabiti. Tukaj je razlika med željo po znanju in željo po napredovanju.

Večkrat se je v evalvacijah pojavil zapis, da je načrt dobro zasnovan, nato pa se nadaljuje v predvidevanje, da bo šlo kaj narobe in ga morda ne bo mogoče uresničiti. Zato je nujno zaupanje vase, torej treba je imeti realno in pozitivno samopodobo (osebnostni razvoj).

Dolgoročni cilj bomo lahko uresničevali z majhnimi koraki, zato je smiselno, da si postavimo vmesne cilje. V evalvacijaji je zaslediti opredelitev, da timsko delo poteka dobro; uveljavljena je praksa, da »bom pomagal, če me bo kdo prosil«. Sprašujemo se, ali je res treba počakati, da nas kdo prosi za pomoč, ali jo lahko kdaj ponudimo sami. Sodelavec na primer potrebuje pomoč, a si ne upa vprašati zanjo. Kadar to opazimo, je zelo vzvišeno in egoistično, če ne naredimo popolnoma nič. Morda sodelavec pomoči ne bo sprejel, ker mu je nerodno ali ga je strah, da bi se razvedelo, da pomoč sploh potrebuje (morda se sprašuje, čemu mu kdo hoče pomagati). Lahko pa mu ponudimo pogovor, spodbudo, prijazno besedo ...

Namen kritičnega prijatelja je dajati povratne informacije. Kritični prijatelj opazi oziroma vidi tudi naše prednosti in slabosti, ki jih sami ne opazimo. V pisnih refleksijah je večinoma zaznati pohvale ali potrditve kritičnega prijatelja glede individualnih akcijskih načrtov profesionalne rasti. Zato bo treba kritično prijateljstvo znova opredeliti in odgovoriti na naslednja vprašanja: Kdo je kritični prijatelj? Ali od kritičnega prijatelja pričakujemo, da nas zgolj hvali? Ali znam biti kritični prijatelj? Kako sprejemam konstruktivno kritiko?

Trajnost izboljšave

Z evalvacijo smo ugotovili, da je treba individualne akcijske načrte profesionalnega razvoja prenesti v naslednje šolsko leto oziroma v triletni razvojni načrt vrtca ter se ukvarjati z naslednjimi izhodišči za pogovore v aktivih, da bi v praksi bolje razumeli našete pojme: pomoč (npr. usluga, ko nekaj pričakujemo v zameno), kritično prijateljstvo, konkretiziranje ciljev.

Evalvacija rezultatov (prednosti, slabosti, izzivi)

Sodelujoči so navedli tudi naslednje prednosti: uspešno reševanje konfliktov, večje upoštevanje mnenj drugih, učenje, večja potrpežljivost, lažje spopadanje s stresom, brezplačno izobraževanje v zvezi z izvajanjem cilja, več ustvarjalnosti, manjše pozornosti, ki

PREGLEDNICA 1 Rezultati spremljanja individualnih akcijskih načrtov profesionalne rasti z vidika izboljšanja medsebojnih odnosov s sodelavci (število odgovorov)

Prednosti	Zavedanje o dobri klimi na delovnem mestu, pozitivnost, spodbujanje drugih	11
	Pomoč in podpora sodelavcev, medsebojna pomoč	10
	Dobra komunikacija	8
	Prilagodljivost	4
	Dejavnosti in fleksibilnost	4
	Zavedanje o svojih ovirah	5
	Osebni cilj, razjasnitev	4
	Timsko delo	4
	Poglabljanje, razmišljanje o sebi, prepoznavanje težav	4
	Volja do iskanja inf., ki me zanimajo, motivacija in želja po spremembah	4
	Dogovarjanje	3
	Poslušanje	3
	Pomoč, pomoč sodelavkam	3
	Boljši odnosi	3
	Sodelovanje	3
	Sprejetost, pripadnost	2
	Novi izzivi	2
	Empatija do drugih	2
	Močna področja	2
	Osebnostna rast	2
	Zanesljivost	2
	Jasno zastavljeni cilji	2
	Izobraževanje	2
	Predanost delu	1
	Iskanje načinov za premagovanje ovir	1
	Prijazen pristop	1
	Dobra organizacija	1
	Odkritost	1
	Iznajdljivost	1
	Kritično prijateljstvo	1
	Priložnost za napredek	1
	Več zaupanja vase	1
	Prenos izkušenj	1
	Nalogo izpeljem do konca	1
	Možnost sodelovanja z več strokovnimi delavkami	1

Nadaljevanje na naslednji strani

so jih deležni od sodelavcev, vodstva, profesionalno in zagnano reševanje nalog, humor, boljše počutje, zaupljivost idr. Med izzivi pa so omenili še soodločanje, izdelavo osebnega portfolia, sprotno re-

PREGLEDNICA 1 *Nadaljevanje s prejšnje strani*

Slabosti	Pomanjkanje časa	6
	Premajhna slišnost, neodzivnost	4
	Jih ni	4
	Prenagla jeza, prehiter in pretiran čustveni odziv	3
	Preveč nalog, preobsežnost	2
	Strah pred neznanim, negotovost	4
	Zadržanost, neodprta komunikacija, raje zamolčim, kot povem	3
	Ne znam reči ne	3
	Neorganiziranost	2
	Umik iz območja udobja	2
	Nočem se izpostavljati	2
	Previsoko zastavljeni cilji	2
	Možnost razočaranja in občutek neuspeha	2
	Premagovanje lastnih ovir	1
	Ne znam se postaviti zase	1
	Izobraževanje (premalo znanja)	1
	Slaba pripravljenost	1
	Manjka konkretnost	1
	Nerazumevanje	1
	Preveč natančnosti pri stvareh, ki niso tako pomembne	1
	Strah pred izražanjem misli in čustev	1
	Neresnost	1
	Želim ugajati	1
	Pričakovanja (od vseh pričakujem, da so do mene spoštljivi)	1
	Pretirana odkritost	1
	Miselnost, da se ne da nič spremeniti	1
	Ni vedno lahko bodriti drugih	1
	Pogovor o osebnih zadevah in poslušanje drugih	1
	Nisem opravila načrtovanega	1
	Pomanjkanje samozavesti	1
	Slabo zapisane refleksije	1
	Pomanjkanje energije za sodelovanje s kritično prijateljico	1
	Nepripravljenost posameznikov za dialog in sprejemanje kompromisov	1
	Obvladovanje stresa	1
	Pomanjkanje spretnosti in strategij pri reševanju konfliktov	1

Nadaljevanje na naslednji strani

fleksijo, načrtovanje osebne rasti, konkretne cilje, namen prenesti načrt v zasebno življenje, okrepiti samozavest, sprejemati drugačnost in obvladovati stres. Ugotovili smo, da smo z Mrežami postali bolj motivirani (prednosti: volja do iskanja informacij, ki me za-

PREGLEDNICA 1 *Nadaljevanje s prejšnje strani*

Izzivi	Odprto in spoštljivo komuniciranje z vsemi zaposlenimi, izboljšati komunikacijo, spoštljiv odnos	8
	Izobraževati se	7
	Deliti ideje, misli, dosežke, interese ...	3
	Sprejemanje mnenj in idej drugih	3
	Reči ne	3
	Uresničiti zastavljene cilje, zavestno opominjanje na to	3
	Nadaljevanje, vztrajnost (trajnost)	3
	Pozitivne misli, iskanje dobrega v ljudeh	3
	Poglobljanje v področje izboljšave in iskanje bistvenih komponent pri dobri klimi, spremljanje	3
	Napredovati na področjih, na katerih smo šibki	3
	Ohranjati pozitivno energijo (nasmeh, pozdrav)	2
	Graditi na močnih področjih	2
	Izboljšati timsko sodelovanje	2
	Iskanje novih poti	1
	Nadgraditi odnose	1
	Konstruktivni pogovori	1
	Zastavljenemu cilju posvetiti več časa	1
	Dopolnjevati in dograjevati akcijski načrt	1
	Boljša pripravljenost na naloge v prihodnosti	1
	Pomoč sodelavk	1
	Prosit za pomoč	1
	Več kritičnega prijateljstva	1
	Razmišljanje o osebnih vrednotah	1
	Izvirne ideje	1
	Pogum	1
	Analiza lastne komunikacije	1
	Zapisi o opažanjih	1
	Prenehati kritiko	1
	Prenehati slabo voljo drugih	1
	Organizirati več takih srečanj za vse zaposlene, na katerih se bo vsak vsaj malo prepoznal	1
	Razvijati strpnost	1
	Zasaditev sivke na igrišču	1
	Delavnice za strokovne delavke	1
	Doseganje skupnih ciljev	1
	Prevzemanje odgovornosti	1

nimajo, priložnost za napredek, želja po spremembi itd.), bolj se zavedamo pomena dobre klime na delovnem mestu in se med seboj spodbujamo.

Zanimivo je dejstvo, da je komunikacija visoko na lestvici, in to tako pri prednostih kot izzivih, kar bi lahko pojasnili s tem, da to področje del kolektiva ocenjuje kot uspešno, del pa vidi priložnosti za izboljšanje. Glede na to, da izhodišče (delovno okolje, enote) ni pri vseh enako, je smiselni pogovor oziroma analiza komunikacije na ravni enot (timov) in strokovnih aktivov. Če sklenemo dogovor, se ga moramo držati. Drugo dejstvo je, da so naša pričakovanja različna. Nekdo je lahko z enako ravno komunikacije popolnoma zadovoljen, kdo drug pa, nasprotno, stremi k izboljšanju. Različni pogledi nas lahko presenetijo. Če se o tem ne pogovarjamo, marsičesa ne moremo vedeti. Največ bomo pri komunikaciji pridobili z odločnostjo.

Premajhna slišnost in neodzivnost (pri slabostih, ki so jih našli sodelavci, sta na prvih mestih) sta lahko posledica komunikacijskih šumov ali težav, ki se pojavijo, kadar se pogovora udeleži več ljudi. K temu lahko prispevajo še težave z izražanjem mnenja, strah, negotovost, nerazumljivo izražanje ...

Ob pomanjkanja časa, kadar je nalog preveč in so preobsežne – kar so zaposleni navedli pri slabostih –, lahko sklepamo, da so dejavnosti v Mrežah zanje prevelika obremenitev. Seveda razmišljanje in poglobljanje vase zahtevata čas in napor, do katerega smo pogosto odklonilni (teorija o spremembah s tretje delavnice). Če pogledamo širše, lahko zatrdimo, da to ne pomeni pomanjkanja časa zase, saj znanja, ki jih pridobivamo, in tema, s katero se ukvarjamo (klima, profesionalni razvoj), pomenijo – kot so navedli zaposleni – investicijo vase in vzporedno v organizacijo, kamor se vsak dan odpravljamo. Ni nam vseeno, v kakšno delovno okolje prihajamo. Seveda bi si vsi želeli, da bi za dobro klimo poskrbeli drugi, sami pa bi prišli na »žetev«. Če nismo bili soudeleženi pri tem, ko se je sejalo, je manj verjetno, da bomo »pridelek« cenili. Pomanjkanje časa je tudi družbeno pogojeno, saj so sodobne razvojne smernice naravnane k storilnosti in nenehno občutimo nekakšen pritisk. V pomoč nam bosta boljša organiziranost in sprotno opravljanje nalog. Glede izvajanja dejavnosti v Mrežah lahko časovno oviro pomeni udeležba na delavnicah in izpolnitev individualnega načrta, večina preostalih dejavnosti, torej interakcij med nami (z vidika klime), poteka namreč vzporedno z našimi delovnimi obveznostmi. Zato bomo potrebovali več časa za uresničitev zastavljenih ciljev.

Prilagodljivost je pri prednostih visoko na lestvici. Z individualnim akcijskim načrtom lahko v okviru področja izboljšave (profesionalna rast) prilagodimo svoje osebne cilje. Ko razmišljamo

o prilagodljivosti v delovnem okolju, se zastavlja vprašanje, kako razumemo to, da smo prilagodljivi. Se podredimo, navidezno podredimo, se morajo drugi prilagoditi nam, smo v enakovrednem položaju ali sprejemamo kompromise?

»Reči ne« je besedna zveza, ki se pri slabostih in izzivih pogosto pojavlja. Posledica tega, da ne znamo reči ne, so preobsežne naloge, preobremenjenost, ki je prav tako pogosto navedena kot slabost, ki prinaša dodaten stres. Zatorej k izzivu smiselno vodi le to, da rečemo ne. Vendar nam to, da nam uspe reči ne, vseeno povzroča stres. Lahko gre za opustitev nečesa, priložnosti, ki nas morda celo zanima. Ločiti je treba med tem, ali bomo rekli ne iz objektivnih ali iz subjektivnih razlogov. Objektiven razlog je, da imamo trenutno kup drugih nalog in obveznosti in časovno ne moremo sprejeti še dodatne, subjektiven pa bi bil, da se nam ne ljubi, čeprav za to nimamo posebnega razloga. Tukaj se pogosto pojavijo izgovori, ki jim malokdo verjame. Prevzeti nalogo ali vlogo, ki se ji kasneje ne moreš ali celo nočeš več posvečati, je neodgovorno. Pri tem je smiselno sestaviti načrt in opredeliti, kaj bomo izločili oziroma čemu se bomo posvetili, pretehtati razloge za in proti. Pomembno je še, kako bomo drugim sporočili svojo odločitev. Ločiti pa je treba med obveznostmi (delovno razmerje) in prostovoljnimi nalogami.

Če nas nekaj ne zanima, verjetno ne bomo imeli večjih težav »reči ne« in bi to tudi morali narediti. Ukvarjati se z nečim, v čemer ne vidimo smisla in nas ne izpolnjuje, prinaša dodatne težave. Vendar se ljudje kljub temu odločajo, da bodo tako nalogo sprejeli, čeprav iz drugačnih razlogov. Morda zaradi priložnosti, morda si želijo biti opaženi, v središču pozornosti, cenjeni, morda zato, ker je poleg »nekdo«, katerega pozornost bi radi zbudili, pa tudi iz nepremišljenosti, radovednosti, zaradi manipulacije ... S tem tako sebi kakor drugim povzročimo več škode kot koristi. Če se pogosto odločimo tako, nam res zmanjka časa, da bi se posvetili tistemu, kar nas resnično zanima, izpolnjuje, in drugim, ki bi nalogo z veseljem opravljali, ne damo priložnosti za to. Res pa je, da nikomur niso všeč prav vse naloge, a jih je kljub temu treba opraviti.

Nagla jeza, izbruhi čustev, strah, strah pred samim seboj in svojimi odzivi, strah pred neznanim in pred prihodnostjo je le nekaj naših občutkov, zaradi katerih smo negotovi. Če bi bilo vse znano in določeno, bi naše delo izgubilo smisel. Vsakogar je kdaj strah. Vprašanje pa je, kaj bomo z njim, mu bomo pustili, da nas vodi, ali bomo mi obvladovali njega.

Prednosti in slabosti, ki so navedene v preglednici, so se posamezniki zavedali že pred sodelovanjem v Mrežah. Odkar smo se

vklučili vanje, pa je prišlo do premika: prizadevamo si, da bi jih bolje ozavestili, jih pozitivno izkoristili, si postavljali izzive, sledili cilju, prenesli ideje v prakso, pridobivali izkušnje, nova znanja, ozavestili svoje izzive, vedenjske vzorce itd.

Včasih naletimo tudi na miselnost, da se ne da nič spremeniti. Vemo, da nas takšna miselnost vleče navzdol. Naše misli kmalu postanejo naša prepričanja, prepričanja pa je težje spremeniti.

Skupne so nam želje po spoštljivem odnosu, dobri komunikaciji, sprejetosti ... Želja ni enaka izzivu. Poraja se nam vprašanje, ali nam bodo sodelavci priskočili na pomoč ali jih bomo sami prosili zanjo. Če imamo težave (kadar potrebujemo pomoč) in ne znamo (ali si ne upamo) prositi zanjo, je to lahko izziv. Pomoč sodelavk pa ne more biti izziv nekomu, saj to ni odvisno zgolj od njega. Pogosto zgolj pričakujemo pomoč od drugih (lahko, da mi bo kdo pomagal), vendar tega ne povemo, kar pomeni, da ne gre za izziv, ki smo si ga zastavili, ampak za željo.

Cilj v okviru akcijskega načrta, to je kritično presojanje posameznika o lastnih prednostih, izzivih in ovirah, smo dosegli, kar lahko potrdimo in dokažemo z oddanimi zapisi o spremljanju individualnih akcijskih načrtov. Glede merila oziroma oddanih vprašalnikov (oddalo jih je 43 zaposlenih, kar je okrog dve tretjini vseh) smo cilj le delno dosegli. V praksi to pomeni, da so ga dosegli tisti, ki so oddali zapis o spremljanju akcijskega načrta.

Pri odgovorih v oddanih vprašalnikih smo opazili poglobljeno razmišljanje in raznolikost mnenj, kar kaže na personalizacijo in zavedanje o vlogi posameznika pri skupni odgovornosti, kolektivni zavesti. Zastaviti si cilj in načrtovati izvedbo je velik del opravljenega dela, izziv pa ostaja trajnost. K temu nas bosta peljala spremljanje in vsakoletna evalvacija individualnih akcijskih načrtov (vrednotenje prednosti oziroma slabosti izzivov).

Če so tri osebe zaznale boljše odnose, ena zaupanje, ena sprejetost, ena boljše počutje in če jih je nekaj bolj motiviranih in zagnanih ter vidijo priložnost za napredek, je to dokaz, da klima v organizaciji postaja boljša, in razlog, da nadaljujemo proces izvajanja izboljšave.

Sklep

Z začetkom uresničevanja akcijskega načrta in njegovim spremljanjem smo postavili temelje za izvedbo izboljšave. Koliko bo načrtovana sprememba uspešna, je odvisno od energije, ki jo bomo vlagali v to. Pomembni bosta še zavedanje o lastni odgovornosti pri ustvarjanju organizacijske klime in za profesionalno rast ter

izvajanje dejavnosti, ki podpirajo skupni cilj. Ko se bomo zavedali, da izogibanje funkcionalnim konfliktom ne prinaša razvoja in da je v vsako spremembo treba vložiti nemalo prizadevanj, bomo na dobri poti. Prizadevanje prinaša zadovoljstvo. Več zadovoljnih nas bo hodilo po tej poti, boljša bo naša organizacijska klima.

Bistvo mreženja je razvoj skupine ljudi, ki sodeluje v mreži, ne glede na izbrano področje izboljšave. Gre za vpliv posameznika na skupino in skupine na posameznika. Več bodo posamezniki v skupino vložili, več jim bo ta vračala. Posameznik, ki z mrežo ne sodeluje, je sicer del organizacije, ne pa tudi mreže znotraj nje. Izbira je osebna.

Literatura

- Ažman, T., J. Erčulj in P. Peček. 2018. *Mreže učečih se šol in vrtcev: gradivo za razvojne time*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Ažman, T., M. Zavašnik, M. Lovšin, L. Avguštin in P. Peček. 2018. *Vodenje kariere: priročnik za ravnatelje*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Bennett, N., in L. Anderson, ur. 2003. *Rethinking Educational Leadership*. London: Sage.
- Bertoncelj, F. 2011. »Profesionalnost = strokovnost + ustrezen odnos do sebe in drugih.« *HR&M revija*, oktober, 37–41.
- Elmore, R. F. 2006. »Leadership As the Practice of Improvement.« Predstavljeno na *International Perspectives on School Leadership for Systemic Improvement*, London, 6. junij.
- Fullan, M., in A. Hargreaves. 2000. *Zakaj se je vredno boriti v vaši šoli*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Harris, A., in L. Lambert. 2003. *Building Leadership Capacity for School Improvement*. Milton Keynes: Open University Press.
- Kohont, A., B. Tacer, D. Hrovatič, K. Urbanc, T. Vidmar, Ž. Toličič Drobec, S. Jelen Krašovec, S. Pečjak, M. Juriševič, S. Niklanovič in S. Bučar Markič. 2011. *Terminološki slovarček karijerne orientacije*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje.
- Koren, A. 2007. *Ravnateljstvo: vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Koper: Fakulteta za management; Kranj: Šola za ravnatelje.
- Lipičnik, B. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Musek Lešnik, K., in K. Bergant. 2001. *Samoevalvacija v vzgojno-izobraževalnih organizacijah*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
- Valenčič Zuljan, M. 2001. »Modeli in načela učiteljevega profesionalnega razvoja.« *Sodobna pedagogika* 52 (2): 122–141.

■ Tadeja Štuhec je vzgojiteljica predšolskih otrok v Vrtcu Manka Golarja Gornja Radgona. tadeja.stuhec@vrtec-radgona.si

Tinkara Mihačič,
Jolanda Bikić,
and Petra
Vončina

Praise in the Context of Teacher Professional Development

This paper presents the various aspects and implications of feedback and of praise or commendation as its subcategory. Feedback consists of several dimensions. Its aim is to critically evaluate and self-reflect on one's own work and activities. Feedback enriches interaction between the observer and the observed, and generates a strong motivational impulse – prompting us to self-explore and introspect. In order to be able to diagnose the quality of our own work and actions, and to plan changes and improvements accordingly, this feedback must be of high quality and effective. The implications of giving praise, however, are different. Even though praise does not generally provide the kind of information that would encourage self-evaluation and the planning of teaching process, the research has shown that it has a key impact on personal satisfaction and some other aspects of wider professionalism.

Keywords: praise, feedback, interpersonal relationships, school climate, professional development

VODENJE 2|2020: 69–93

Jelka Miranda
Razpotnik,
Olga Vodopivec,
and Tomaž Bojc

Assertive Communication

Through recognizing that communication is of great importance in any organisation, this article discusses the significance and characteristics of assertive communication, as well as its impact on improving relations and succeeding in conflict-resolutions. This also applies to the educational institutions and their organisational units of our case study. It was there that, by means of a questionnaire within the National School for Leadership and its Education and the Headship Licence Programme, we analysed the presence of various communication styles among teachers, paying special attention to assertive communication. Given the characteristics of assertive communication, which has been shown to have a beneficial effect on the development of pupils' social skills, it is our belief that school leadership should promote this style of communication and further empower teachers to employ it.

Keywords: assertive communication, communication, assertiveness, communication styles

VODENJE 2|2020: 95–102

Tadeja Štuhec

Networks of Learning Schools and Kindergartens, an Example of Practice

In the school year 2018/2019, the staff of Manko Golar Kindergarten, Gornja Radgona, took part in the Networks of Learning Schools and

Kindergartens Programme – Organisational Climate and We, among Ourselves. Building on the acquired knowledge and the support of practice sharing with other schools and kindergartens that participated in workshops within the Networks of Learning Schools and Kindergartens framework, the kindergarten's development team planned their workshops and then carried them out with the staff of their kindergarten. Regarding the organizational climate and based on the situation review, we defined a broader area and a more targeted area of improvements, then prepared an action plan delineating how to achieve the laid out goal, how to monitor the implementation of planned activities, and how to measure improvement. This action plan incorporated an individual action plan for professional growth in terms of improving interpersonal relations, which also included individual assessment and evaluation. The area of improvement, i.e. personal and professional development, has been integrated as a priority into the kindergarten's three-year development plan. The paper discusses an example of improvement put into practice.

Keywords: networks of learning schools and kindergartens, developmental team, organisational climate, professional development, improvement

VODENJE 2|2020: 103–121