

Motivacija strokovnih delavcev za profesionalni razvoj

Liljana Plaskan
Vrtec Litija

Uvod

Nadaljnje izobraževanje in usposabljanje je za strokovne delavce v vzgoji in izobraževanju v tesni povezavi z učinkovitostjo in kakovostjo vzgojno-izobraževalnega procesa. Vonta (2009) piše o vplivu profesionalne rasti vzgojitelja na kakovost izhodnih kazalcev kakovosti, kot so razvoj sposobnosti, samozaupanje, samostojnost, sodelovalnost, sposobnost izbiranja in odločanja otrok.

Pri strokovnih delavcih ozavestiti pomen profesionalnega razvoja in jih motivirati za raziskovanje lastne prakse in učenje je postal izziv tudi za vodstvo našega vrtca. Vključitev v projekt *Sofinanciranje profesionalnega usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju v letih 2008–2011* je bila odločitev, ki je prinesla mnoge pozitivne učinke ne le na udeleženske projekta, ampak na celoten kolektiv strokovnih delavcev. Sodelovanje v projektu je v našo prakso prineslo mnoge nove pristope in hkrati obogatilo ter poglobilo tiste procese, ki so v vrtcu, v povezavi s profesionalnim razvojem, že potekali.

V prispevku bom opisala nekaj oblik in metod, ki smo jih organizirali oziroma ponudili v vrtcu ter so sodelavcem služile kot orodje motivacije za njihov profesionalni razvoj. Čeprav so mnoge opisane oblike že same po sebi oblike profesionalnega razvoja, so hkrati tudi orodje motiviranja. Izhodišče pri motiviranju sodelavcev je bilo vzpostavljane in vzdrževanje kakovostnih medsebojnih odnosov. Dobri odnosi med vodjo in sodelavci povečujejo verjetnost, da bodo zaposleni sledili vodji.

Pri vodenju usklajujemo motive in cilje drugih ljudi z namenom doseči nek »skupni« cilj, za katerega smo prepričani, da bi bil vreden ne le za nas, ampak tudi za ljudi, ki jih vodimo (Glasser 2007, 241). Profesionalni razvoj strokovnih delavcev pa je prav gotovo cilj, ki je pomemben tako za posameznika kot za organizacijo, katerega del je.

Letni pogovori

Če vodja pozna osebne cilje zaposlenih, jih bo lažje povezal s cilji organizacije in spodbudil posameznike tako, da bodo motivirani. Pri tem mu je letni pogovor lahko v veliko pomoč. Letni pogovori zaposlenim omogočijo, da izboljšajo delovno uspešnost in jasno razvojno pot zaposlenih. Vodjem omogočijo, da bolje spoznajo svoje sodelavce, njihova razmišljanja, ravnanja, ambicije, ideje (Erčulj 2009).

V našem vrtcu se letni pogovori izvajajo že tri leta. V tem času se je vsebina pogovorov poglobila, predvsem pa so se izboljšali v smislu oblikovanja osebnih ciljev. Letni pogovor je pomembno orodje in hkrati spodbuda za načrtovanje profesionalnega razvoja, pa naj je to prepoznavanje potencialov posameznika, ugotavljanje močnih in šibkih področij, refleksija lastne prakse in na podlagi tega izbira primerne oblike razvoja in učenja. Strokovni delavci so ozavestili pomen procesa načrtovanja na individualni ravni, sodelujejo pa tudi s predlogi načrtovanj izobraževanj in usposabljanj na ravni vrtca.

V anonimnih anketnih vprašalnikih so imeli možnost izraziti svoja občutja glede letnih pogovorov in predlagati vsebine pogovora. Te so se navezovale tudi na proces načrtovanja nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja.

Participacija strokovnih delavcev pri načrtovanju

Refleksija prakse in razvojno načrtovanje je tesno prepleteno in povezano, zato si prizadevamo povečati participacijo strokovnih delavcev tudi pri načrtovanju ciljev, vsebin in oblik, ki podpirajo profesionalni razvoj. Strokovni delavci so predlagali vsebine izobraževanj in usposabljanj, vsebine strokovnih aktivov ter prednostnih nalog. Izhajali so tako iz individualnih potreb, potreb posameznega oddelka kot enote oz. vrtca. Predlogi so bili podani na letnih pogovorih, zapisani v letnih poročilih ali so jih predlagali v priložnostnih pogovorih z ravnateljico. Vse predloge smo zbrali in zapisali. Na vzgojiteljskem zboru je vsak strokovni delavec razvrstil predloge s točkami glede na (po njegovem) pomembnost posameznega predloga. Tiste predloge, ki so »prejeli« največje število, smo zapisali v letni delovni načrt.

Takšno sodelovanje pri načrtovanju vsebin in ciljev izobraževanj ter usposabljanj se je izkazalo kot dobra praksa. Strinjam se s T. Vonta (2009, 143), ki trdi, da vzgojitelji, ki so vključeni v samoevalvacijo in strokovno usposabljanje, ki so si ju sami izbrali, pri tem disciplinirano vztrajajo veliko bolj, kot pa, če to od njih zahtevajo od zunaj.

Oblike učenja drug od drugega

Strokovni aktivni, katerih vsebina je bila izbrana na način razvrščanja predlogov in ko so zaposleni prostovoljno izbrali posamezen aktiv, so pridobili na kakovosti in učinkovitosti. Z aktivnim sodelovanjem so sodelavci ozavestili, da ni potrebno za učenje pridobivati znanje le od zunaj, ampak so tudi sami postali ustvarjalci tega znanja.

Da so bili sodelavci motivirani, je pokazala tudi evalvacija. Nekaj izjav strokovnih delavk, ki so jih zapisale v letnem poročilu:

Sodelovala sem v aktivu inovativnosti. To je bil res strokovni aktiv v pravem pomenu. Pridobila sem nova znanja, nov pogled, predvsem pa veliko novih idej. Vse to sem pridno uporabila in vnesla med otroke v skupini. Izdelale smo veliko novih didaktičnih iger (M. C.).

Strokovni aktivni so oblika, ki mi prinaša znanje za delo v skupini, osebno rast, širitev obzorja. Vzgojiteljski zbori in aktivni se povezujejo. Izmenjava izkušenj pripomore k prepletanju vsebin z različnih področij, kar nas bogati, spodbuja k inovativnosti, izboljšuje naše delo. Uporabne ideje sem uporabila v oddelku (M. B.).

Na strokovnem aktivu (Zgodnje naravoslovje) mi je bilo izredno všeč sodelovanje vseh delavcev aktiva. Po končanem aktivu smo si zadale smernice za nadaljnje delo in to nalogo tudi vestno opravile in predstavile na naslednjem srečanju aktiva (V. J.).

Za profesionalno rast sta izmenjava izkušenj in pogledov na možne rešitve izjemnega pomena. Sodelovanje ponuja veliko več možnosti za uravnoteženo in popolnejšo interpretacijo prakse (Vonta 2009, 143). Takšno sodelovanje je prisotno

tudi pri kolegijskih hospitacijah. To je oblika »učenja drug od drugega«, ki motivira strokovnega delavca za ustvarjanje dobre prakse, hkrati pa je pripravljen svoje izkušnje deliti s sodelavci. Kritični prijatelji se razvijajo v okolju, kjer je razvita kultura profesionalnega razvoja. Upam si trditi, da smo na pravi poti k razvoju takšne kulture. Kolegijske hospitacije v našem vrtcu potekajo tako, da vsak udeleženec hospitacij dobi vlogo, cilj opazovanja, kar kasneje usmerja strokovno razpravo. Strokovna razprava temelji na samoevalvaciji, refleksiji prakse, spoštovanju, sprejemanju in razumevanju različnosti in sodelovalnem učenju, kar podpira tudi profesionalni razvoj. Sodelavci drug pri drugem in pri sebi v praksi prepoznajo kompetence, se ob tem učijo in jih zavestno razvijajo.

Pogoj za organizacijo in izvedbo kolegijskih hospitacij je varno in spoštljivo okolje. Kot pravi Vonta (2009), bo večina vzgojiteljev v takšnem okolju izbrala pravo pot in svoja prizadevanja osredotočila k profesionalnemu razvoju na tistem področju, kjer imajo največjo potrebo.

Oblika »učenja drug od drugega« so tudi predstavitve dobre prakse sodelavcem, predstavitev celoletnega dela v strokovnem aktivu in podobno. V našem vrtcu sta letno organizirani vsaj dve srečanja za tovrstne predstavitve.

Uvajanje listovnika

Listovnik je orodje motiviranja za samorefleksijo, saj z njim dokumentiramo in zapišemo refleksijo svojih dosežkov ter raziskovanj.

Ko dokumente/gradiva in izdelke dopolnimo z refleksijo, začnemo razumeti miselne procese, ki so posledica odločitev, ki oblikujejo naša dejanja in spodbujajo našo profesionalno rast (Erčulj 2009). Prve spodbude za uvajanje listovnika so bila gradiva, ki so jih strokovni delavci dobili na delavnicah na vzgojiteljskih zborih.

Za vse strokovne delavce, ki so se odločili za uvajanje listovnika, organiziramo redna srečanja, kjer so podane smernice za pisanje in oblikovanje listovnika. Na srečanjih se razvija strokovna razprava, kjer teoretična izhodišča povezujemo z lastno prakso. S tem strokovni delavci še bolj ozaveščajo svoje učenje in prevzemajo odgovornost za svoj profesionalni razvoj. Ugotavljamo, da je v kolektivu vedno več sodelavcev, ki se odločajo za uvajanje listovnika.

Povratna informacija

Vodstvo našega vrtca omogoča vrsto priložnosti za strokovno izpopolnjevanje in profesionalni razvoj zaposlenih. Kulturo vseživljenjskega učenja gradimo tudi tako, da opazimo in pohvalimo vsak trud strokovnega delavca, ki ga vloga v svoj osebnostni in profesionalni razvoj. Kakovostna povratna informacija lahko učinkovito spodbudi in motivira strokovne delavce za izboljšanje svojega dela.

Namen povratnih informacij strokovnim delavcem s strani vodstva v našem vrtcu je pomoč pri njihovem učenju, je spodbuda k evalvaciji lastnega dela, pomaga prepoznavati oblike profesionalnega razvoja in ga usmerja. Povratna informacija je dana individualno, je opisna, poudarek je na dejanjih in vedenju, ki podpira razvoj posameznika. Oblika povratne informacije je bil tudi individualni zapis ravnateljice na letno poročilo posamezne vzgojiteljice. Odziv s strani vzgojiteljic je bil izredno pozitiven. Ena izmed njih je zapisala:

Prebrala sem povratno informacijo, za katero se zahvaljujem in priznam, da

me je prijetno presenetila. Seveda si jo bom shranila, prav mi bo prišla pri pisanju naslednjega poročila. Med pisanjem se mi sploh ni utrnila zamisel, da bi gledala skozi otrokove oči, ampak kako sem doživljala sama. Super, vsak dan se naučim nekaj novega. Še enkrat hvala! (V. J.)

Oblika povratne informacije, ki smo jo uvedli v našem vrtcu, je tudi neke vrste javna pohvala ravnateljice, ki se jo podeli s simboličnim priznanjem in cvetlico na srečanju vseh zaposlenih enkrat letno. Letos je bil eden izmed kriterijev za pohvalo tudi aktivno sodelovanje strokovnih delavcev na strokovnem posvetu oziroma promocija vrtca s predstavitvijo dobre prakse v širši strokovni javnosti.

Tudi to je neke vrste motivacija za profesionalni razvoj posameznika, hkrati pa ena izmed mnogih dejavnosti, ki gradi kulturo vrtca, ki ceni ter spodbuja razvoj in napredek tako posameznika kot vrtca kot učeče se skupnosti.

Zaključek

Učeča se organizacija je osredotočena na kontinuirano izboljševanje procesov, storitev, sistematično pospešuje učenje zaposlenih, se nenehno spreminja zato, da bi dosegla svoje strateške cilje ter tako ohranila svojo konkurenčnost (Urh 2003, 122). Menim, da smo v našem vrtcu na dobri poti, da se razvijemo v učečo se organizacijo, k temu je prav gotovo prispevala tudi vključitev v projekt *Sofinanciranje profesionalnega usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju v letih 2008–2011*.

Načini, s katerimi skušamo vplivati na strokovni razvoj, so zelo različni, vendar pa ne gre pozabiti na to, da poleg tega, kako se vzgojitelji odzivajo na svojo prakso, obstaja tudi razlika med njimi. To pa pomeni, da je potrebno tudi pri strokovnem razvoju podpreti pristope, ki temeljijo na individualizaciji (Vonta 2009, 142). Mnoge oblike profesionalnega razvoja, ki so organizirane in omogočene v našem vrtcu, nudijo različne priložnosti za učenje in razvoj, kjer ima vsak strokovni delavec možnost poiskati tisto, kar ustreza njegovemu stilu učenja. Tisto, kar je najbolj pomembno, pa je, da se razvija individualna odgovornost za vseživljenjsko izobraževanje in da zaposleni oblikujejo osebne načrte profesionalnega razvoja. Pri tem jim je vodstvo v pomoč tudi z oblikami motivacije, ki so opisane v tem prispevku.

Literatura

- Erčulj, J. 2009. »Sofinanciranje profesionalnega usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju v letih 2008, 2009, 2010 in 2011.« Gradivo za udeležence, Šola za ravnatelje.
- Glasser, W. 2007. *Kako vzpostaviti učinkovit nadzor nad svojim življenjem*. Ljubljana: Urbančič.
- Urh, I. 2003. »Učeča se organizacija.« *Sodobna pedagogika* 54 (1): 122–138.
- Vonta, T. 2009. *Razvoj pedagoških idej v organizirani predšolski vzgoji*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.