

Jezik vodenja: kaj, zakaj in kako

Dr. Tatjana Ažman

Portorož, 14. in 15. januar 2025

Nadaljevalni program Šole za ravnatelje
Jezik vodenja

 ZAVOD
REPUBLIKE SLOVENIJE
ZA ŠOLSTVO



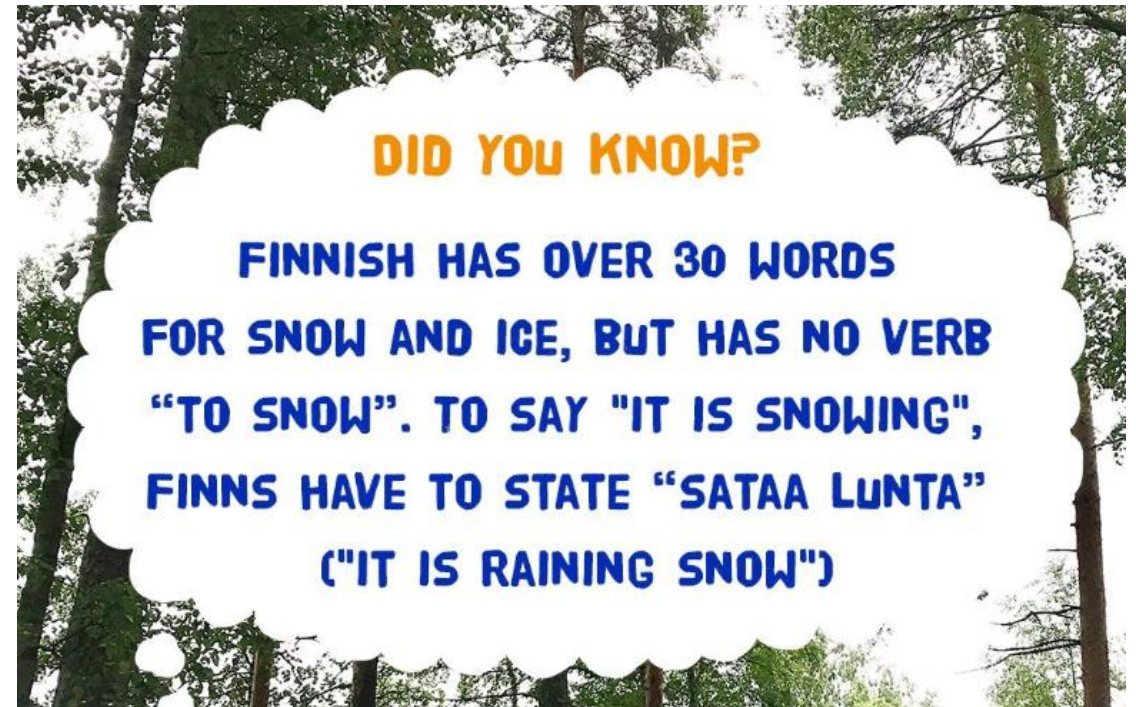
REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA VZGOJO IN IZOBRAŽEVANJE



Sofinancira
Evropska unija

Koliko besed za sneg
oziroma zmrznjeno vodo
poznate v slovenskem
jeziku

????????



JEZIK

»Meje mojega jezika so meje mojega sveta!« Ludwig Wittgenstein

- Jezik je last skupnosti, ne posameznika!
- Besedo sestavljajo črke in pomen, ki ga razume neka skupnost. Okolje, kultura vplivata na razumevanje besed/pojmov.
- Osnovna moč jezika je v tem, da osmišlja našo stvarnost, potrjuje naš pomen in vrednost obstoja, nas (de)motivira za delovanje in zmanjšuje nejasnost v komunikaciji.

TEMEJNA ČUSTVA: veselje, strah, žalost, jeza, gnus, presenečenje.



MISLI IN JEZIK

Dežuje kot mačke in psi.

??????

- Misli in jezik so neločljivo povezani. Misel določa naš jezik in obratno. Jezik oblikuje naše misli in občutke ter vpliva na naše odzive.
- Ko spremenimo besedišče, spremenimo naš način mišljenja.

„Higgsov bozon ali božji delec je domnevni osnovni delec, ki ga napoveduje standardni model fizike delcev. Njegova vloga je precej fundamentalna: Higgsovi bozoni so nosilci Higgsovega polja, za katero se predvideva, da prežema vse vesolje in daje vsem drugim delcem maso. Ker je Higgsovo polje skalarno polje, mora imeti Higgsov bozon spin enak nič. Higgsovih bozonov do zdaj še niso eksperimentalno potrdili. Za razliko od fermionov, ki jih običajno povezujemo z materijo, so bozoni delci, ki običajno prenašajo silo, saj lahko dva ali več bozonov hkrati zasedajo enako kvantno stanje. To pomeni, da lahko bozoni z isto energijo zavzemajo isti prostor, kar pa materialni delci ne morejo. Ta model pojasnjuje zakaj na primer fotoni nimajo mas, medtem ko jo drugi osnovni delci imajo.“

RI, SV, RS, M, MUVŠ, NPŠR, VVI ???

JEZIK IZOBRAŽEVALNIH POLITIK

- **Oblikovati moramo nov pogled na učenje in poučevanje. Za nove ideje potrebujemo nov jezik in obratno.**
- Ključno vprašanje je povezano z **namenom in smislom** vzgoje in izobraževanja. **ČEMU izobraževati otroke in mlade?**
- Sledijo vprašanja KAJ in KDO?
- Nato KAKO izobraževati, KJE, KDAJ, S ČIM ...



JEZIK IZOBRAŽEVANJA

Uspešna skupnost ima skupen jezik!

V VIZ govorimo lahko o delovnem mestu kot skupnosti jezika.

Poslovođenje, upravljanje

Vrtec, šola

Učeča se organizacija

Zunanja evalvacija/inšpekcija

Poučevanje, prenašanje znanja

Znanje, spretnosti, veščine

Učitelj, vzgojitelj v ospredju

Poklicni razvoj, profesionalni razvoj

Razred, oddelek

Ocenjevanje

Hospitacije

Vzgojno ukrepanje

Invalidni učenec

Internat

Varstvo otrok v vrtcu

Pedagoško vodenje

Vzgojno-izobraževalni zavod

Učeča se skupnost

UZK s samoevalvacijo

Učenje in poučevanje, soustvarjanje znanja

Kompetence, pismenosti, skupni cilji

Strokovni delavec

Profesionalno učenje, karierni razvoj

Inovativna učna okolja

Formativno spremljanje

Kolegialne hospitacije, spremljanje učnega procesa

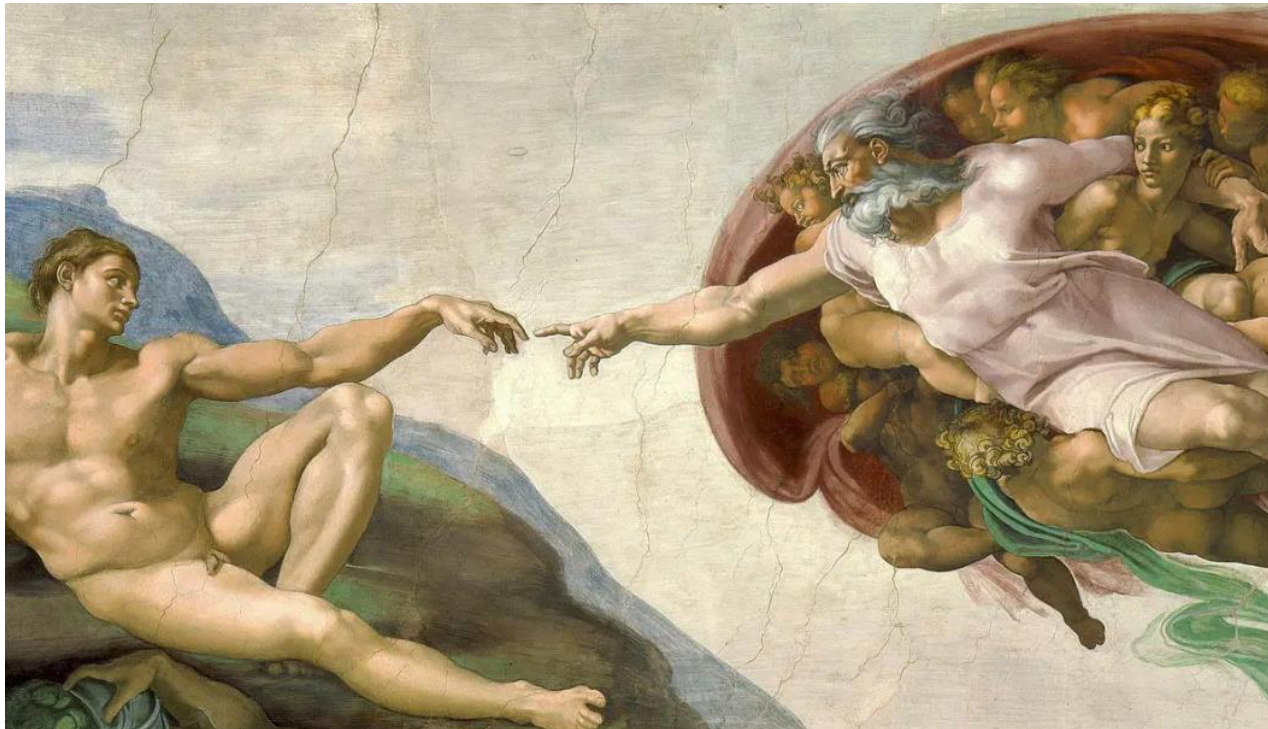
Vzgojno delovanje

Učenec s posebnimi potrebami/z omejitvami v razvoju

Dijaški dom

Vzgojno-izobraževalno delo z otroki v vrtcu

VPLIV OKOLJA NA KOMUNICIRANJE



ODNOSI

KULTURA

DRUŽBA

MATERIALNO
OKOLJE

PSIHOLOŠKO
OKOLJE

(Agencija, 2024)

JEZIK VODENJA V VIZ



JEZIK
VIZIJE

JEZIK
DELOVANJA IN
SOODGOVORNOSTI

JEZIK
VKLJUČEVANJA IN
SODELOVANJA

JEZIK
MOTIVIRANJA

JEZIK
PODPORE

JEZIK
KAKOVOSTI

JEZIK
KRIZNEGA
KOMUNICIRANJA

VSAKDANJI JEZIK VODENJA

»Verjamem, da mora prav vsak ravnatelj temeljito razmisliti o jeziku, ki ga uporablja, o pomenu besed in namenu s katerim nekaj sporoča sodelavcem, otrokom, njihovim staršem in širši skupnosti.«

(Stoll, 2020)

Pomembno je **KAJ sporočamo in KAKO**. Katere besede izberemo.

Pozitivno besedišče

je bistven pogoj vodenja za izgradnjo učeče se skupnosti in oblikovanje varnega in spodbudnega (inovativnega) učnega okolja.

Vključuje besede, ki spodbujajo aktivnost, ne pasivnost; svetujejo, ne nasvetujejo; spodbujajo, ne ovirajo; vključujejo, ne izključujejo; poudarjajo skupnost, ne posameznika; širijo razmislek, ne ožijo.

(Kegan in Laskow Lahey, 2001 v Stoll 2020; Souba, 2010)

JEZIK NESPREJEMANJA

Ravnatelj si mora prizadevati, da nenehno preizprašuje svoja stališča in predpostavke ter zmanjšuje svojo slepo pego na področju jezika vodenja.

„Če v zadnji letih niste opustili pomembnega menja ali pridobili novega, preverite svoj srčni utrip. Lahko, da ste mrtvi.“

Gelett Burgess

Besedišče, ki označuje:

- ukazovanje
- opozarjanje
- sitnarjenje
- moraliziranje
- nalaganje krivde
- sugeriranje
- poučevanje
- ocenjevanje
- kritiziranje
- sramotenje
- žaljenje
- etiketiranje
- sarkastično izražanje
- neprimerna raba humorja
- vpitje
- umik – molk

Kognitivna popačenja:

- vse ali nič / vsi ali nihče
- vedno – nikoli
- moram – ne smem
- „branje misli«
- raba prepovedi – NE
- ja, toda / vendar / ampak
- negativne besede – težava, stres, bolezen ...

(Gordon, 1989 v Vec, 2002; Sutton, 2011)

OVIRE, ŠUMI, HRUP

1. **Psihološke, miselne ovire (hrup pri posamezniku)** vplivajo na proces zaznavanja in filtriranja sebe in stvarnosti. Gre za predpostavke, stališča, vrednote in prepričanja, predsodke in stereotipe (psihološka pristranost), ki smo jih izoblikovali v določenih izkušnjah in skozi očala teh predpostavk vidimo, razumemo in presojamo podobne primere (npr. odnos do priseljencev).
2. **Čustvene ovire:** močna čustva, nezainteresiranost, stres, razpoloženje.
3. **Pomanjkljiva usposobljenost** za komuniciranje: nepoznavanje terminologije, šibko znanje jezika.
4. **Semantične ovire** se nanašajo na nepremišljeno rabo besed. Posledica je, da govorca sogovorniki ne razumejo. Pomen besed je v mislih oseb in ne v besedah samih!
5. **Fiziološke ovire** kot npr. slab sluh, utrujenost/izčrpanost.
6. **Fizične ovire** komuniciranje otežijo ali preprečijo – hrup, odmev, pri komuniciranju na daljavo pokvarjena tehnologija, težave z zvezami, internetom.

KLJUČNE SMERNICE KOMUNICIRANJA



JASNOST

DOSTOPNOST

ZAUPANJE

PREGLEDNOST

(Agencija, 2024)

MOTIVACIJSKI GOVOR



Simon Sinek's Advice Will Leave You SPEECHLESS 2.0 (MUST WATCH)



1. Vodja govori zadnji
2. Odnos do sodelavcev: Kako si? Kaj potrebuješ?
3. O empatiji
4. Rad imam svoje delo

https://www.youtube.com/watch?v=vClu7Ja_TE0



*Čeprav ima vsak posameznik priložnost vplivanja na jezik skupnosti, imajo **ravnatelji eksponentno večjo možnost**, da ga oblikujejo, spreminjajo in utrjujejo.*

*Vodja mora biti **zaupanja vreden** in komunicirati skladno (kongruentno).*

(Kegan in Laskow Lahey, 2001 v Stoll 2020, Souba, 2010).