

Mag. Breda Forjanič, Vrtec Manka Golarja Gornja Radgona

KOLEGIALNE HOSPITACIJE KOT OBLIKA PROFESIONALNEGA RAZVOJA V VRTCU

UVOD

Vpeljevanje in zagotavljanje kakovosti, vpeljevanje sprememb v kolektiv, profesionalna rast in razvoj strokovnih delavcev v vrtcih so pomembni procesi, ki vodijo v dejavnosti, utrjujejo močna področja in prizadevanja, da bi v svojo prakso vnesli spremembe.

Tako kolektiv in vsak posamezni strokovni delavec v njem stopa na pot samoraziskovanja, samoevalvacije ter načrtnega, sistematičnega razvoja in rasti. Tako postajamo učeča se skupnost. Vrtec kot učeča se skupnost je vrtec prihodnosti. V njem se drug od drugega učijo vsi njegovi člani in se ob tem podpirajo. Kolegialne hospitacije veliko pripomorejo k temu, da se posameznik uči od skupnosti in skupnost od posameznika.

Ravnatelj kot pedagoški vodja javnega vrtca mora s svojim zgledom pozitivno motivirati zaposlene: skupaj z njimi mora iskati možnosti in priložnosti za izobraževanje ter vnašanje sprememb v pedagoško prakso vrtca.

V sodobnih organizacijah o pomembnih stvareh ne odloča le ena oseba, saj kompleksnost zadev, s katerimi se ukvarjamo, zahteva delo s skupinami in v njih. Ljudje smo po naravi socialna bitja, tako da se v različnih situacijah soočamo s skupinami drugih ljudi in le redki med nami so po svoji volji popolnoma izolirani in odtujeni od soljudi. Delovno okolje predstavlja za vsakega posameznika pomemben socialni splet, kjer lahko z medsebojno komunikacijo gradi bolj in manj poslovne in konstruktivne odnose. Obenem pa je delovno okolje tudi prostor, kjer igra pomembno vlogo izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev. Nadaljnje izobraževanje strokovnih delavcev v vrtcih je oblika vseživljenjskega učenja, ki omogoča strokovnim delavcem možnost obnavljanja, poglobljanja in razširjanja znanja ter seznanjanja z novostmi stroke. Osnovni cilj takšnega izobraževanja je usposabljanje in profesionalni razvoj strokovnih delavcev v vrtcih, s čimer pa se povečuje tudi kakovost in učinkovitost celotnega zavoda. Danes obstaja veliko različnih oblik in priložnosti za izobraževanje strokovnih delavcev v vrtcih, med katere zagotovo sodijo tudi hospitacije, kjer se vzgojitelji učijo drug od drugega, se pri tem podpirajo in skupaj iščejo možnosti ter priložnosti za izboljšanje kakovosti dela vrtca.

V članku so predstavljene hospitacije kot oblika profesionalnega razvoja vzgojiteljev. V vrtcu Manka Golarja Gornja Radgona smo od začetnih ravnateljstev hospitacij postopoma prehajali h kolegialnim hospitacijam v vrtcu, med vrtci in celo na mednarodni ravni. Dosegli smo, da

si vzgojitelji med seboj zaupajo, bolje razumejo lastno delo in izboljšujejo svoje ravnanje. Menimo, da je to prava pot do izboljševanja vrtcev.

KOLEGIALNE HOSPITACIJE KOT PROCES UČENJA VZGOJITELJEV

Kakovost dela vrtca in učinkovitost zaposlenih sta odvisni od njihove usposobljenosti, motivacije in zaupanja v svoje znanje in sposobnosti. Preverjanje dosežkov in pripravljenost posameznika na napredovanje odpira priložnosti za osebno rast ter vzpostavitev odnosov znotraj kolektiva. Pri tem ima ravnatelj pomembno vlogo, saj mora njegov profesionalni odnos temeljiti na argumentih, dialogu, razumevanju in strpnosti. Kadar ravnatelj postane kritični prijatelj, ki ga vzgojitelji čutijo kot del tima in ga povabijo v oddelek, takrat to pomeni, da vzgojitelji njegovo navzočnost v oddelku sprejemajo kot obliko sodelovanja in ne kot nadzor. Seveda je pot do te stopnje proces, ki zahteva strpnost, doslednost, vztrajnost, sistematičnost in zaupanje udeležencev vzgojno-izobraževalnega procesa vrtca, kar se ne zgodi čez noč, temveč se gradi postopoma. Profesionalni odnos gradimo na argumentih, dialogu, razumevanju, dogovarjanju in strpnosti pri spremljanju vzgojno-izobraževalnega dela vrtca.

Spremljanje in opazovanje vzgojiteljevega dela je ena od pomembnih pedagoških nalog ravnatelja, obenem je to tudi njegova zakonska obveza. Pomembno je, da ravnatelj pozna namen hospitacij, si zna zastaviti cilje in v njih videti pomen hospitacije. So tudi element individualnega učenja vzgojitelja/učitelja, ugotovitve pa lahko pomagajo ravnatelju pri vodenju in usmerjanju celotnega vzgojiteljskega zbora ter razvoja zaposlenih v vrtcu. Hospitacije temeljijo na prepričanju, da je kakovost dela vrtca/šole odvisna tudi od ravnateljeve navzočnosti v oddelku (Koren, 2007: 109). Vzgojitelju naj bi pomagale, da bi izboljšal svoje delo, delovne odnose, in omogočile razvoj posameznikove kariere (Everard in Morris, 1996: 109).

Enako velja za kolegialne hospitacije. Njihov »predhodnik« so bili tako imenovani vzorni nastopi (Tomič, 2002: 123). Z njimi spreminjamo tradicionalno kulturo v kulturo učeče se skupnosti, za katero so po Bečaju (2005: 16–22) značilni:

- odprtost, visoka sprejetost, psihološka svoboda, odnosi, ki podpirajo sodelovanje,
- razvojno-procesna naravnost, ki temelji na notranji motivaciji.

VPELJEVANJE HOSPITACIJ V VRTEC

V Vrtcu Manka Golarja Gornja Radgona ugotavljamo, da je tradicija hospitiranja dolga. Spreminjali so se oblike, metode in udeleženci. Gradili smo zaupanje med strokovnimi delavci vrtca ter med strokovnimi delavci in ravnateljem, natančno načrtovali prednostne naloge in cilje ter jih usklajevali z vizijo, poslanstvom in vrednotami vrtca, usklajevali potrebe posameznika in vrtca kot celote, skušali čim bolj uravnotežiti odgovornost in strokovni razvoj ter si za končni cilj postavili kakovost vzgojno-izobraževalnega dela. Seveda smo znotraj tega procesa jasno postavili cilje hospitacij, se dogovarjali o oblikah spremljanja, številu navzočih udeležencev na hospitaciji in njihovi vlogi, vpeljali pogovor pred hospitacijo in timsko evalvacijo po hospitaciji, katere namen je bil, da vsak udeleženec hospitacije poda svoje ugotovitve in predloge izboljšav. Vse to nas je oblikovalo in vodilo k izboljševanju kakovosti dela z otroki.

Proces vpeljevanja hospitacij v Vrtcu Manka Golarja Gornja Radgona je bil postopen, koraki so bili počasni in preiščeni, temeljili so na evalvacijah, ugotovitvah in predlogih izboljšav. Intenzivno smo jih začeli vpeljevati v šolskem letu 2005/2006. Sledile so si v zaporedju, ki je prikazano v naslednjih dveh točkah.

- Kolegialne hospitacije smo začeli izvajati na nivoju vseh enot našega vrtca. Najprej smo dali strokovnim delavkam možnost izbire, da kritične prijateljice same izberejo in povabijo v oddelek, kjer si lahko ogledajo hospitacijo neposredno, ali pa so dejavnost otrok posnele in smo skupaj evalvirali videozapis. V začetku je bilo razmerje med evalvacijo videozapisov in neposredno hospitacijo v oddelku približno enako, pozneje pa se je začelo povečevati število hospitacij, kjer smo neposredno opazovali vzgojno-izobraževalno delo z otroki. To je omogočalo kakovostnejše spremljanje dejavnosti v oddelku, saj smo skozi videoposnetke strokovnih delavk lahko videli le tisto, kar se je zdelo pomembno strokovni delavki. Skozi evalvacije smo ugotovili, da lahko prek neposrednega spremljanja kolegialne hospitacije udeleženci kakovostneje spremljamo vzgojni proces, saj lahko poleg zastavljenih ciljev opazujemo tudi klimo v oddelku, dnevno rutino, ekološko ozaveščenost otrok, ki je prednostni cilj našega vrtca, in še bi lahko naštevali.
- V naslednjem koraku smo dali na področju hospitacijske dejavnosti strokovnim delavkam možnost izbire med tem, da so lahko pripravile pedagoško delavnico na strokovnem aktivu, kjer so predstavile primer dobre prakse v svojem oddelku, lahko pa so povabile kritične prijateljice na hospitacijo v oddelek ali pa so jih povabile k ogledu videoposnetka dejavnosti v oddelku.

V procesu, ki je trajal tri leta, so strokovne delavke pridobile zaupanje v hospitacije do te mere, da so povabile kritične prijateljice v oddelek. Med povabljenimi kritičnimi prijateljicami je bila tudi ravnateljica vrtca.

Na podlagi evalvacij smo ugotovili, da bi bilo smiselno kritično ovrednotiti delo vrtca tudi z vključitvijo zunanjih deležnikov na regijskem nivoju. Prve kolegialne hospitacije na tem nivoju smo začeli izvajati v šolskem letu 2007/2008. Vključena sta bila Vrtec Manka Golarja Gornja Radgona in Vrtec Lendava, izvajali pa smo jih v oddelkih prvega in drugega starostnega obdobja. Zaradi pozitivnih izkušenj in bogatih predlogov za izboljšanje pedagoškega dela vrtca smo regijske hospitacije razširili še na sodelovanje z vrtcema Radenci in Apače.

Positivne ugotovitve so bile zadosten razlog, da smo kolegialne hospitacije izvajali tudi v šolskem letu 2008/2009. Z regijskega nivoja smo jih razširili na mednarodno raven in vanje vključili še vrtec Lenti iz Madžarske. Takšno sodelovanje in medsebojno učenje med vrtci Gornja Radgona, Lendava, Radenci, Apače in Lenti smo obdržali dve šolski leti (2008/2009 in 2009/2010). Glavni namen tega je bil dvig kakovosti strokovnega dela vrtca, navajanje na refleksijo in evalvacijo, ki sta pogoj za kakovostno načrtovanje in izvajanje dela, vpeljava timske evalvacije ter vnašanje pridobljenih znanj in primerov dobre prakse v vsakdanje vzgojno-izobraževalno delo. V šolskih letih 2010/2011 in 2011/2012 smo izvajali hospitacije na regijskem nivoju (vrtca Gornja Radgona in Lendava) z namenom primerjave izvedbenega kurikula obeh vrtcev. V šolskem letu 2012/2013 smo v hospitacijsko dejavnost povabili tudi Osnovno šolo Gornja Radgona, kjer smo v dopoldanskem času izvedli hospitacijo v dveh oddelkih vrtca.

Novost je bila vpeljava posvetovalnega pogovora pred hospitacijo, ki ga ocenjujemo kot koristnega, saj daje strokovnim delavkam že pred izvajanjem kolegialne hospitacije možnost, da opozorijo na vsebino hospitacije, izrazijo svoje pomisleke oz. dileme, svoje bojazni, imajo pa tudi možnost postaviti vprašanja o elementih priprave ali same realizacije dejavnosti v oddelku. Strokovne delavke v pogovoru pred hospitacijo pogosto tudi povedo, kaj pričakujejo od udeleženk hospitacij, in jih vse bolj vključujejo v hospitacije kot aktivne udeleženke. To seveda predstavlja dodatno delo pri načrtovanju dejavnosti, vendar je uspeh toliko večji, delo na sami hospitaciji pa je kakovostnejše, potrebno pa je tudi več timskega dela (pri načrtovanju in izvajanju dejavnosti).

V šolskih letih 2012/2013 in 2013/2014 smo skušali izboljšati dnevno rutino ter prispevati k rekonceptualizaciji časa v vrtcu, s poudarkom na popoldanskih aktivnostih. Na podlagi evalvacij dela vrtca smo želeli spremljati delo strokovnih delavk v popoldanskem času z namenom ugotoviti, ali organizacija delovnega časa strokovnih delavk vpliva na kakovost dela vrtca. Zato smo hospitacije izvajali v popoldanskem času (med 12.30 in 14.30, v času počitka in po počitku otrok). Spremljali smo delo strokovnih delavk s poudarkom na timskem povezovanju, načrtovanju in

izvajanju vzgojno-izobraževalnega dela. Po zaključku dveletnega obdobja so strokovne delavke na temelju evalvacije hospitacij same ugotovile, da je od njihovega delovnega časa odvisna kakovost izvedbe dejavnosti, posebej v popoldanskem času in posebej v oddelkih prvega starostnega obdobja (tako vzgojiteljice danes v teh oddelkih zaključijo svoj delovni čas po 14.30). Dobro timsko načrtovanje in izvajanje dela v popoldanskem času vplivata na boljšo organizacijo dela in s tem boljše upoštevanje potreb otrok, s poudarkom na potrebi po počitku in igri. Takšno povezovanje omogoča, da zagotovimo prostor za otroke, ki potrebujejo počitek, in tudi za tiste, ki ne počivajo in jim zato ponudimo obogatitvene in druge dejavnosti v vrtcu.

Po sedmih letih izvajamo dve vrsti hospitacij – kolegialne hospitacije, ki potekajo med strokovnimi delavkami v popoldanskem času (med 13. in 14. uro), in hospitacije, katerih se udeleživa ravnateljica in pomočnica in jih izvajamo v dopoldanskem času z namenom izboljšati kakovost na izbranem prednostnem področju dela vrtca.

Pri strokovnem izobraževanju zaposlenih, izvajanju dela v vrtcu in posledično tudi pri spremljavi oz. hospitacijah namenjamo velik poudarek uporabi tehnik aktivnega učenja otrok (viharjenje možganov, T-tabela, kockanje, svinčnik v sredino, pogovor v skupini ipd.) in delu v skladu z ERR-krogom. V evalvacijo na nivoju oddelka vključujemo tudi otroke. Strokovne delavke navajamo, da pri načrtovanju dela uporabljajo strokovno literaturo in v svojih pripravah tudi navedejo vire.

Na hospitacije povabimo tudi kolegice novinke in pripravnice. Tako poskrbimo za razvoj mladih kadrov in prenos primerov dobre prakse v njihovo delo, obenem pa jih spoznamo z refleksijo in evalvacijo vzgojno-izobraževalnega dela v oddelku.

Pri hospitacijah dajemo poudarek tudi izvedbi dejavnosti v skladu z močnimi področji strokovnih delavk, prek hospitacij pa uresničujemo tudi zastavljene cilje na letnih razvojnih pogovorih z zaposlenimi.

Glavni cilji hospitacij v našem vrtcu so:

- posredovanje objektivne povratne informacije,
- podpiranje strokovnega/-ne delavca/-ke,
- razvijanje refleksije, samoevalvacije in timske evalvacije,
- razvijanje kompetenc strokovnih delavcev,
- izboljšanje kakovosti dela vrtca, v skladu s prednostno nalogo in cilji vrtca.

Glavni elementi kolegialne hospitacije so: izdelava načrta za kolegialno hospitacijo, posvetovalni pogovor pred hospitacijo, opazovanje oz. hospitacija kritičnih prijateljev, posvetovalni pogovor po hospitaciji, ki zajema refleksijo, samoevalvacijo, timsko evalvacijo in predloge za izboljšave.

Pri kolegialni hospitaciji je pomembno, da udeleženci znajo biti kritični prijatelji, kar pomeni, da si zaupajo, da znajo postavljati strokovno provokativna vprašanja z namenom, da pomagajo do boljšega razumevanja lastnega

dela in ravnanja. Za kritično prijateljstvo so nujni: zaupnost, medsebojno spoštovanje, sprejemanje drugačnosti, medsebojno bogatenje in rast. Prepričani smo, da zaposlenim v našem vrtcu te lastnosti niso tuje in nepoznane. Mreženje in prenos primerov dobrih praks je prava pot k izboljšanju kakovosti dela vrtca, zato postajajo kolegialne hospitacije stalna oblika dela našega vrtca.

Naše ugotovitve kažejo, da:

- so kolegialne hospitacije koristne, saj bogatijo delovno prakso vrtca in učno okolje otrok,
- se je izboljšala kakovost refleksije, samoevalvacije in timske evalvacije,
- strokovne delavke bolje spoznajo svoja močna in šibka področja,
- strokovne delavke čutijo odgovornost tako v vlogi izvajalk kolegialnih hospitacij kot tudi v vlogi kritičnih prijateljic, kjer so si štele v čast, da so lahko svojim kolegicam povedale svoje mnenje in bile pri tem slišane,
- je nujna strokovna pomoč pri uvidu v lastno delo in da je potrebno ozaveščanje implicitnih teorij in lastnih prepričanj.

S pomočjo kolegialnih hospitacij smo kritično razmišljali, pogled je bil zagotovljen z več perspektiv. Kolegice so znale postavljati strokovno »provokativna« vprašanja. Izvajalke hospitacij so z njihovo pomočjo lažje prišle do večjega razumevanja lastnega dela in ravnanja. Vsi smo se učili, saj tak način omogoča, da postajajo strokovne delavke vse bolj razmišljujoči praktiki, vzgojitelji. Učili smo se timsko evalvirati, »slišali« smo drug drugega in izmenjevali različne izkušnje. Predstavljamo opomnik za timsko delo, ki vključuje komunikacijske spretnosti, spretnosti sklepanja kompromisov, spretnosti s področja konstruktivne kritičnosti ter spretnosti sprejemanja in nudenja podpore na sestankih tima in pri interakciji s sodelavci (Krueger, 1990):

- na sestankih tima in pri vsakodnevnih interakcijah s kolegi sprejemati in posredovati konstruktivno kritiko;
- poslušati mnenja, informacije in ideje drugih članov tima, izražati interes in podporo;
- sprejemati kompromise glede skupne odločitve;
- predstaviti in zagovarjati lastno stališče;
- razkriti svoja občutja glede problemov v timu;
- prevzemati odgovornost in tveganje za nove načine delovanja tima;
- dosledno upoštevati in izpolnjevati timske odločitve;
- biti neodvisen, a hkrati zaupljiv in izražati zaupanje drugim članom tima;
- biti zanesljiv glede timskim dogovorom in srečanj;
- ozaveščati in analizirati probleme timskega dela;
- konstruktivno izražati negativna čustva na timskih sestankih in v individualnih interakcijah z drugimi člani tima;

- nuditi in sprejemati podporo in spodbude;
- učiti se iz uspehov in napak pri lastnem delu in ga izpopolnjevati;
- izražati svoja opažanja v neformalnih in formalnih diskusijah;
- z zapiski spremljati dogajanje in napredek dela v timu;
- spremljati strokovno in znanstveno literaturo s področja timskega dela.

Pozitivne učinke bi lahko strnili v naslednje:

- strokovne delavke vidijo in spoznajo učinkovito in dobro prakso;
- imajo priložnost biti vključene v institucionalne spremembe;
- imajo priložnost vplivati na spremembe;
- imajo boljše samopodobo, čutijo se pomembne, uspešne;
- imajo več zaupanja vase;
- dobijo kakovostno in uporabno povratno informacijo o svojem delu;
- poveča se kolegialnost;
- izboljša se prepoznavanje posameznikovih močnih in šibkih področij;
- strokovne delavke dobijo pomoč za prepoznavanje potreb po stalnem strokovnem izpopolnjevanju;
- znajo bolj realno določiti cilje svojega profesionalnega razvoja;
- imajo večje zadovoljstvo v poklicu;
- bolj znajo načrtovati svojo lastno poklicno pot;
- so bolj kompetentne pri iskanju virov in informacij.

Že danes vemo, da naše vodilo tudi v prihodnje ostaja zapisano v misli »*Ne bojte se počasne rasti, bojte se ostati na mestu*« (kitajski pregovor).

To pomeni, da je vzgoja proces in da sprememb ne moremo pričakovati čez noč, lahko pa vplivamo na njihovo hitrejše vnašanje v prakso, kar nam predstavlja izziv za prihodnje delo na področju hospitacij vrtca.

SKLEP

Kolegialne hospitacije imajo svetovalni in razvojno-inovacijski namen. V našem vrtcu si želimo, da bi jih izvajali čim več in da bi bila vanje v prihodnje aktivno vključena tudi ravnateljica.

Opazovalci delujejo kot kritični prijatelji. To pomeni pridobivanje uvida v lastno delo, ozaveščanje implicitnih teorij in prepričanj ter njihovega vpliva na posameznikovo ravnanje. Pomeni razvrščanje, vrednotenje, zagotavljanje pogleda z drugačnih perspektiv, podporo.

V danem trenutku se v javnih vrtcih že srečujemo s pomanjkanjem finančnih sredstev, posebej na postavki izobraževanje zaposlenih. Ena od možnosti na tem področju je Evropski socialni sklad, v katerem ravnatelj mora prepoznati priložnosti za profesionalni razvoj strokovnih delavcev v smislu vseživljenjskega učenja. Vsekakor pa je smiselno izkoristiti človeške vire znotraj vzgojno-izobraževalnega zavoda za medsebojno učenje strokovnih delavcev. Med te zagotovo sodijo tudi kolegialne hospitacije, ki krepijo učinkovito komuniciranje in medsebojno zaupanje med strokovnimi delavci, kar posledično vpliva na klimo in kulturo vrtca, nudijo možnost nenehnega učenja in prilagajanja vedno novim situacijam ter tako vplivajo na profesionalni razvoj zaposlenih, na samostojnost in samozaupanje, prispevajo k izmenjavi in nadgradnji primerov dobre prakse, ter spodbujajo hiter in učinkovit prenos dobre prakse med strokovnimi delavci v vrtcu; strokovni delavci se postopoma naučijo sprejemati kritične pripombe od sodelavcev in ravnatelja.

Z izvajanjem hospitacij ugotavljamo kakovostne premike na vseh nivojih življenja in dela našega vrtca. Sodelovanje in vertikalna povezanost zaposlenih imata za posledico razvijanje močnih področij posameznikov. In ker smo ljudje enkratna in čudovita bitja, ki želimo biti srečni in uspešni, je prav, da povežemo vse pozitivne energije in tako ustvarimo prostor, kjer bodo ti čudoviti darovi rodili sadove in se razvijali naprej.

LITERATURA

- Bečaj, J. (2005). Radi bi imeli strpne učence, silimo jih pa v tekmovalnost in individualizem. *Vzgoja in izobraževanje*. Let. 36, št. 6 (2005), str. 16–22.
- Everard, B. in Morris, G. (1996). *Uspešno vodenje*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Koren, A. (2007). Ravnateljstvo. *Vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Koper: Fakulteta za management, Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Krueger, M. A. (1990). *Promoting professional teamwork*. The Herworth Press Inc., str. 123–130.
- Tomić, A. 2002. *Spremljanje pouka*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Vrtec Manka Golarja Gornja Radgona (2008–2014). *Evalvacije letnega načrta dela za šolska leta 2007/2008–2013/2014*.
- Vrtec Manka Golarja Gornja Radgona (2008–2014). *Letni delovni načrti za šolska leta 2008/2009–2014/2015*.

POVZETEK

Prispevek prikazuje kolegialne hospitacije kot dejavnik profesionalnega razvoja posameznika in celotne organizacije. Izpostavljen je pojem vrtca kot učeče se skupnosti, v kateri se drug od drugega učijo vse njeni člani in se pri tem podpirajo. Prikazan je primer Vrtca Manka Golarja Gornja Radgona, kjer so od začetnih ravnateljevih hospitacij postopoma prehajali h kolegialnim hospitacijam v vrtcu, med vrtci na regijskem nivoju in celo na mednarodni ravni.

Proces vpeljevanja in izvajanja kolegialnih hospitacij nudi veliko možnosti osebnega in profesionalnega razvoja strokovnih delavcev, razvoja kolektiva in vrtca.

Prikazani so tudi glavni cilji hospitacij, ugotovitve in pozitivni učinki hospitiranja v vrtcu, ki so se oblikovali skozi proces hospitiranja.

Hospitacije kot oblika profesionalnega razvoja v vrtcu omogočajo, da smiselno izkoristimo človeške vire znotraj vrtca za medsebojno učenje strokovnih delavcev, pri čemer je vključenost ravnatelja dodana vrednost pri izboljševanju kakovosti dela vrtca.

Ključne besede: kolegialna hospitacija, učenje, profesionalni razvoj, kakovost vzgojno-izobraževalnega dela, kritično prijateljstvo

ABSTRACT

This article discusses peer observations as an agent of professional development of individuals and organisation as a whole. Kindergarten as a learning community is emphasised. It is understood as a notion where all the members learn from each other and support each other. The case of Kindergarten Manko Golar Gornja Radgona is presented. They started with head teacher's observations and then gradually introduced peer observations in the kindergarten, among kindergartens at the regional level and even at the international level.

The process of peer observations offers several opportunities for personal and professional development of teachers, the entire teaching staff and the kindergarten. General aims of observations, findings and positive impact are presented.

Observations as a way of professional development facilitate reasonable utilization of human resources for teachers' collaborative learning within kindergartens while head teacher's participation is an additional value in the process of quality improvement.

Key words: peer observation, learning, professional development, quality in education, critical friendship