

## Razvojni načrt vrtca od ideje do uresničitve

**Katarina Alič**

*Vrtec Zelena jama*

V članku je opisan praktični prikaz razvojnega načrtovanja od ideje do oblikovanja razvojnega načrta vrtca. Pomemben poudarek avtorica namenja skupnemu odločanju in načrtovanju, ki posameznika vključuje, mu določa večjo profesionalno odgovornost in hkrati pomeni večjo pripadnost ideji in kolektivu. Ravnatelj je tisti, ki bdi nad vrtcem kot celoto, usmerja in uravnava vzgojno-izobraževalni proces. Razvojno načrtovanje je usmerjeno v raziskovanje vrtca, iskanje prednosti in slabosti, oblikovanje dolgoročnih ciljev in vizije, vse zato, da bi zagotovili kakovostno izvajanje vzgojno-izobraževalnega dela. Razvojni načrt omogoča izvrstno preglednost, vrednotenje dela, možnost postopnega prehajanja med področji in subtilno vključevanje sprememb. Dodana vrednost pri uresničevanju razvojnega načrta je tudi spremljanje dela po celotni vertikali ter povezovanje aktivnosti profesionalnega razvoja z izvedbo in načrtovanjem kurikula za vrtce.

*Ključne besede:* razvojni načrt, vodenje, načrtovanje, ravnatelj

### Uvod

Noben vodja si ne more dovoliti, da bi bila organizacija odvisna zgolj ali predvsem od ključij, tudi ravnatelj vzgojno-izobraževalnega zavoda ne. Čeprav je mogoče najti prav toliko kritikov načrtovanja, kolikor je njegovih zagovornikov, je ena od osnovnih ravnateljevih nalog skrbeti, da bo vzgojno-izobraževalni zavod dosegel temeljne cilje, ki jih ni mogoče povsem prepustiti ali prilagajati naključjem v okolju, v katerem zavod deluje. Načrtovanje lahko prinaša prednost tistim zavodom, ki pravočasno predvidijo spremembe in se jim dovolj zgodaj prilagodijo. Z razvojnimi načrtom se »borimo« proti negotovosti, z njim usmerjamo delovanje zavoda.

V strokovni literaturi (npr. Bohinc idr. 2005; Tavčar 2005; Hargreaves in Hopkins 2001; Mbugua in Rarieya 2013; Davies 2006) je na voljo veliko teorije o razvojnem oziroma strateškem načrtovanju, manj prostora pa je namenjenega dejanskemu procesu. Ravnatelj na začetku svoje poti praviloma ne ve, kako se razvojnega načrtovanja lotiti v praksi. Še poseben izziv je, če novoimenovani

ravnatelj pride od zunaj, saj vstopa v neznano okolje, a to je hkrati lahko prednost. Tega prispevka sem se lotila predvsem z namenom, da pomagam novoimenovanim ravnateljem oziroma tistim, ki se prvič lotevajo oblikovanja razvojnega načrta, zato je napisan v jeziku ravnatelja, njegovega doživljanja procesa.

Članek je razdeljen na tri vsebinska poglavja. V prvem kronološko po letih opisujem, kako sem s prihodom v vrtec spoznala kulturo organizacije in skupaj z vsemi deležniki oblikovala razvojni načrt vrtca od ideje do uresničevanja. Uresničevanje razvojnega načrta je tema drugega poglavja, v zaključnem pa spregovorim o pomenu in vrednosti razvojnega načrtovanja v vrtcu. V prilogi je opisan primer dobre prakse.

### **Priprava na oblikovanje razvojnega načrta**

Vedno sem zagovarjala mnenje, da mora imeti vsak zaposleni možnost izraziti se, da je treba zaposlene obravnavati enakovredno in sprejemati njihovo različnost, in v tem čutila veliko vrednost. Tako kot v vsaki organizaciji se mi je zdelo pomembno, da ravnatelj v vrtcu skupaj z zaposlenimi oblikuje pravila, se s službami dogovori o protokolih sodelovanja, oblikuje skupne vrednote, zaposlene vključuje v načrtovanje in vodenje ter poskrbi za avtonomijo zavoda. Za začetek uspešnega sodelovanja se mi je zdelo nujno zagotoviti skupni jezik, s katerim se bomo sporazumevali. Želela sem si, da bi s kolektivom skupaj ustvarjali, razmišljali, da bi bil vsak zaposleni znotraj skupnega delovanja in soustvarjanja avtonomen. Soudeležba zaposlenih pri načrtovanju je torej bila moj »dejavnik« učinkovitega razvojnega načrtovanja. Pozneje sem ob prebiranju strokovne literature ugotovila, da smo na pravi poti.

### ***Prvo leto***

V prvem letu vodenja sem se osredotočila na spoznavanje kolektiva, organizacije in področij dela. Želela sem se predstaviti tudi sama, zato sem najprej predstavila »skupni jezik«, ki ga cenim in mi je blizu, ter zaposlene povabila, da bi vsi komunicirali v tem jeziku. Skupni jezik, ki sem ga izbrala, je asertivna komunikacija. Da bi jo bolje razumeli, sem predstavila teoretični koncept, v nadaljevanju pa smo delali v skupinah in razdelali vsebino. Na strokovnih srečanjih smo z zaposlenimi poiskali tista področja komunikacije, ki so se nam zdeli pomembna. Razčlenili smo jih na besedno in nebesedno komunikacijo ter odnosni vidiki (ravnanje)

do druge osebe v obliki kazalnikov, s pomočjo katerih smo v naslednjih dveh letih spremljali komunikacijo zaposlenih med seboj in z otroki v oddelkih. Letne pogovore s strokovnimi delavci sem opravila v drugi polovici šolskega leta, in pogovarjali smo se o pričakovanjih, predlogih, o tem, kje se kdo čuti močnega in na katerem področju bi v vrtcu največ lahko prispeval. Povabila sem jih, naj povedo, koliko časa delajo v vrtcu, kaj so delali pred tem, kaj jih v življenju veseli. Letni pogovori so bili namenjeni vzpostavitvi stika med zaposlenim in vodjo.

Druge usmeritve smo sproti načrtovali, določali na kolegiju, ki predstavlja vodstvo vrtca (pomočnici ravnateljice, vodja enote, svetovalni delavki in ravnateljica vrtca) in ki se je sestajal najmanj enkrat tedensko. Skupaj s strokovnimi delavci smo pregledali projekte, ki jih izvajamo po enotah in na ravni vrtca, področja, na katerih smo gradili. Zanimalo nas je, koliko od načrtovanega smo uresničili in kje smo zdaj. Spraševali smo se, ali lahko področja nadgradimo ali bi bilo smiselno graditi na drugih področjih. Ugotavljali smo, v čem smo dobri in kje so naše pomanjkljivosti. Iskali smo pot, kako skupaj s kolektivom oblikovati razvojne smernice vrtca.

### *Drugo leto*

V drugem letu ravnateljavanja sem se zaradi različnih interesov članic odločila za spremembo v sestavi kolegija in zamenjala eno od pomočnic ravnateljice. S članicami na novo oblikovanega kolegija smo ugotovile, da se dopolnjujemo in smo lahko zelo dober, učinkovit tim, če bomo svoje delo sproti vrednotile. Kolegij je usmerjal delo na strokovnih srečanjih zaposlenih.

V obeh letih smo na strokovnih srečanjih pregledovali rutino v oddelkih in iskali primere dobrih praks (kultura hranjenja, priprava na počitek, sprejem in oddaja otroka ...). V tem obdobju smo na strokovnih srečanjih s strokovnimi delavci razpravljali o njihovih pričakovanjih glede vodij enot in o sodelovanju v tandemu. Teh dveh področij smo se lotili, ker smo si od strokovnih delavcev želeli povratne informacije v zvezi z načinom vodenja ter nadgrajevati delo v tandemih. Lotili smo se razdelitve vlog v tandemu, odgovornosti in sodelovanja, od načrtovanja in izvedbe do spremljanja dela v oddelku. Zaradi slabše povezanosti med strokovnimi službami (svetovalna služba, mobilna služba, strokovni delavci v oddelkih, vodje enot, zunanji sodelavci) smo skupaj oblikovali protokol medsebojnega sodelovanja. Aktivnosti

profesionalnega razvoja smo ponudili vsem zaposlenim, vendar nekaterih to ni pritegnilo. Spoznavali smo različne metodologije, vzgojne pristope in jih vključevali v načrtovanje in izvajanje kurikula za vrtce. Oblikovali smo šolski koledar, ki nam je služil kot okvir za vsa strokovna srečanja, dejavnosti in projekte, ki jih bomo v naslednjem letu uresničili.

Zaposleni smo pogrešali rdečo nit, sistematično in strukturirano obliko razvojnih namer za daljše obdobje, jasne cilje, ki bi jih oblikovali v sodelovanju z vsemi deležniki, upoštevajoč okolje, družbene smernice in stroko. S tem smo si želeli izboljšati preglednost, jasnost in natančneje opredeliti usmerjenost vrtca.

Ugotavljali smo, da bi morali narediti več na področju povezanosti med zaposlenimi in za izboljšanje klime v vrtcu, več pozornosti bi morali posvetiti stroki, ki ji je pomembno slediti na ravni celotnega vrtca in ne le po enotah. Seveda je prav, da zaposleni ohranijo avtonomnost, prav tako vsaka enota vrtca »diha po svoje«, vendar skupne razvojne poti v duhu ni bilo čutiti. Prav tako smo si želeli najti orodje, ki bi nam pomagalo kolektiv povezati, okrepiti občutek odgovornosti in pripadnosti ter izboljšati kakovost dela in počutje v vrtcu kot celoti. Zato smo se odločili, da se bomo lotili oblikovanja razvojnega načrta vrtca za obdobje treh let.

### *Tretje leto*

V tretjem letu ravnateljavanja smo se na strokovnih srečanjih (po enotah, v obliki delavnic) pogovarjali o tem, kdo smo, kaj vpliva na nas, s čim se soočamo, kaj delamo, kaj znamo in zmoremo in v kaj verjamemo. V tem šolskem letu smo si želeli oblikovati normativno raven razvojnega načrta, torej vrednote, poslanstvo in vizijo. Pri oblikovanju poslanstva smo si na strokovnih srečanjih, kjer smo delali po skupinah, pomagali z vprašanjem, kaj in zakaj to počnemo, pri oblikovanju vrednot z vprašanjem, kako to počnemo, pri oblikovanju vizije pa z vprašanjem, kam si želimo priti. Oblikovali smo enaindvajsetčlansko strokovno skupino za razvoj. Razdelila sem jo na pet podskupin za pripravo vprašanj z različnih področij:

- socialno okolje, urbano okolje, okolje z vidika trajnostnega razvoja ustanov, s katerimi se vrtec povezuje;
- demografski podatki SURS, migranti, družinska politika;
- materialne možnosti za urejanje prostorov vrtca – investicije, vzdrževanje;

- materialne možnosti na področju didaktičnih sredstev, učil, IKT kot didaktičnega sredstva; materialne možnosti v procesu poslovanja;
- človeški viri: starostna, izobrazbena struktura, karierni načrt zaposlenih, indeks odsotnosti po starostni strukturi.

Vprašalnike sem združila v enoten vprašalnik za zaposlene. V strokovni skupini je sodeloval tudi kolegij. V proces pridobivanja podatkov smo vključili tudi otroke in starše. Otroci so v pogovorih s strokovnimi delavci o tem, kakšen vrtec bi si želeli, spregovorili o svojih željah in pričakovanjih. Za starše sem pripravila anketni vprašalnik, s pomočjo katerega smo skušali pridobiti informacije o njihovih pogledih in razmišljanjih v zvezi s kakovostjo vrtca, predlogi, pomanjkljivostmi, njihovimi vrednotami, pričakovanji. Izluščili smo vrednote, ki so se vsem deležnikom zdele pomembne: spoštovanje in empatija, varnost in zaupanje, igrivost in pedagoški optimizem ter strokovnost in vseživljenjsko učenje. Uspelo nam je oblikovati poslanstvo vrtca:

*Za otroški smeh skrbimo z ustvarjanjem varnega in spodbudnega učnega okolja, tako da ob upoštevanju in spoštovanju različnega negujemo tople medčloveške odnose.*

Težave smo imeli pri oblikovanju vizije. Nekaj je manjkalo. Kasneje smo ugotovili, kaj.

V tem letu smo organizirali strokovno ekskurzijo, na kateri smo skušali strokovne delavce povezati v skupnem delovanju, razmišljanju, načrtovanju. S tovrstnimi oblikami profesionalnega razvoja za zaposlene smo nadaljevali tudi naslednja leta. Obiskali smo več vrtcev po Sloveniji, vsako leto enega, in spoznali njihovo delovanje, različne metodologije dela in vzgojne pristope.

Opravila sem tudi letne pogovore s tehnično-administrativnim kadrom, da bi mi predstavili svoj pogled na delo, doživljanje, spregovorili o tem, kako se počutijo, in predlagali spremembe, ki bi delo izboljšale. Bili so zadovoljni, saj nekateri v tridesetih letih niso bili nikoli povabljeni k ravnateljici na letni pogovor. Zdelo se mi je pomembno slišati jih in jim dati priložnost, da se izrazijo.

### **Četrto leto**

Da bi dopolnili analizo stanja v enotah in vrtcu, smo v četrtem letu izvedli posnetek stanja vrtca. Vključili smo vse podatke, ki smo jih pridobili iz pogovorov z zaposlenimi in starši in anketnih vprašalnikov. Pri pregledu specifik vrtca smo med drugim ugotovili, da

imamo med zaposlenimi večji delež starejših od 40 let, in temu pripisovali šibkost, težave (manjša fleksibilnost, naveličanost, nemotiviranost). Naknadno smo s strokovnimi delavci skupaj iskali prednosti in slabosti starejših in mlajših strokovnih delavcev. Prišli smo do sklepa, da je težava notranja motivacija posameznikov, ne pa starost. Iz tega primera smo se naučili, da ne smemo izhajati zgolj iz števil (podatkov), pač pa je treba rezultate vsebinsko obdelati, se pogovarjati med seboj. Ob tem smo se naučili, da včasih kakšnemu dejavniku pripisujemo drugačen pomen, kot bi ga v resnici morali.

Vizija ni mogla nastati med nastajanjem razvojnega načrta, pač pa po njem. Določiti smo jo hoteli, še preden smo dodobra opredelili strateške cilje, vendar nam ni uspelo, da bi jo zaokrožili in bi bili z njeno sporočilnostjo zadovoljni. Med nastajanjem razvojnega načrta smo ugotovili, da je bilo treba najprej dokončno oblikovati razvojni načrt, potem pa je vizija dobila pravo vsebinsko strukturo. Potrebovali smo jasno opredeljene cilje ter razvojno usmeritev vrtca. Zaposleni smo vizijo sprejeli kot svojo, ker je zaobjela vse, kar smo si zastavili za obdobje realizacije razvojnega načrta, in našo identiteto. Vizija vrtca:

*Verjamemo v modro in verjamemo v zeleno.*

Modro kot modrost izkušenj in znanja vseh, ki soustvarjamo življenjsko okolje vrtca in otrok, ki so naša skrb. Modro kot konstruktivni dialog zamisli in vizij, kako biti vsak dan za kanček boljši v vsem, kar počnemo.

Zeleno kot radoživost pomladi, ki prebujajo vse zmožnosti malih nadobudnežev in vseh nas, ki jih skozi igro varno vodimo po poti razvoja in sproščenega odraščanja. Zeleno kot ekološko in odgovorno do okolja za sončen jutri.

Dosežke preteklih let, smernice vrtca, letne analize, pričakovanja vseh deležnikov v vrtcu ter izsledke analize stanja v enotah in celotnem vrtcu smo, vključujoč smernice nacionalnega dokumenta *Kurikulum za vrtce* (Bahovec 2016), povezali v izhodišča za oblikovanje razvojnega načrta vrtca. Pri tem smo se držali priporočil L. Marjanovič Umek idr. (2002):

- na strukturni, posredni in procesni ravni smo določili področja, ki bi jih glede na razvojne cilje radi razvijali;
- oblikovali smo dejavnosti, s katerimi bomo dosegli cilje;
- opredelili smo pričakovane rezultate;
- konkretizirali smo kazalnike za merjenje kakovosti;

- izpostavili smo nosilce ter udeležence pri načrtovanju, izvedbi in spremljanju rezultatov dela.

Osnutek razvojnega načrta sem najprej pripravila sama in ga predstavila kolegiju, kasneje še strokovni skupini za razvoj. Na podlagi vseh predlogov sem oblikovala razvojni načrt in ga na vzgojiteljskem zboru zelo strukturirano predstavila vsem drugim strokovnim delavcem. Pri oblikovanju razvojnega načrta sem bila pozorna na spremljanje kakovosti na vseh ravneh (zaposleni, vodje enot, ravnatelj, predstavniki zunanjih ustanov). Poudarila sem tudi pomen osebnostne in strokovne rasti kolektiva. Področja in cilje sem povezala s profesionalnim razvojem zaposlenih na ravni vrtca.

## **Uresničevanje razvojnega načrta**

### ***Peto in šesto leto***

predstavljata prvi dve leti uresničevanja razvojnega načrta vrtca. Razvojni načrt obsega na različnih ravneh več področij in razvojnih ciljev, ki smo si jih zadali za obdobje od leta 2015 do 2018. Tako kot ravni so tudi področja med seboj prepletena. Določili smo prednostne naloge glede na potrebe, ki so se pokazale v vrtcu in okolju. Pri oblikovanju letnega delovnega načrta (LDN) smo bile članice kolegija pozorne tudi na mehak prehod iz preteklega procesa dela na predvidenega, posebej pri prvem LDN. Med uresničevanjem LDN se je pokazala pot, kako lahko v nadaljevanju pipe njamo vsebine in povezujemo področja. Prav tako smo področjem dodajali metodologije (Korak za korakom, pedagogika Montesori) in različne pristope (NTC-učenje, Reggio Emilia), da bi obogatili vzgojno-izobraževalni proces.

V tem obdobju sem s strokovnimi delavci opravila letne pogovore o zadovoljstvu pri delu. Želela sem si pridobiti podrobnejši vpogled v naslednja področja: odnos do kakovosti, motivacija in zavzetost, osebnostna rast, odnosi, komunikacija z nadrejenimi, organizacija dela in razmere zanj. Pokazalo se je, da so zaposleni z delom, načinom vodenja in klimo večinoma zadovoljni. Zanimalo me je tudi, kako sprejemajo delo po smernicah, opredeljenih v razvojnem načrtu vrtca. Iz pogovorov sem, presenetljivo, dobila v glavnem pozitivne odzive zaposlenih, izražali so navdušenje. Ugotavljali so, da z razvojnim načrtom delamo za skupne cilje in da vemo, kam gremo. Pokazalo se je, da so skupne oblike profesionalnega razvoja dobrodošle, saj vsebino na strokovnih srečanjih

skupaj predelamo in jo skušamo čim bolj vklopiti v vrtčevski koncept dela. Vseeno so si zaposleni želeli možnosti profesionalnega razvoja po lastni izbiri. Zato smo se na kolegiju odločili, da jim bomo v prihodnje ponudili tudi to, pri čemer bo moral zaposleni oddati prošnjo, v kateri bo utemeljil potrebo in namen svoje udeležbe pri določeni aktivnosti profesionalnega razvoja, poročilo o opravljeni dejavnosti, s katero je pridobil dodatna znanja, kolegiju oddal v pisni obliki in v dogovorjenem času.

Tokrat smo organizirali strokovno ekskurzijo v tujino in si ogledali tri vrtce. Vse strokovne ekskurzije, ki smo jih pripravili v zadnjih letih, so zaposleni lepo sprejeli. Navdušeni so bili nad novimi spoznanji in v družbi gostiteljev so se dobro počutili. Mreženje med vrtci in učenje učenja je za razvoj vrta izjemno pomembno, ravnateljeva naloga pa je, da zaposlenim to omogoča.

Pred koncem šolskega leta smo na kolegiju pripravili LDN s smernicami za naslednje šolsko leto in ga predstavili strokovnim delavcem. Določena področja smo zamenjali, na določenih pa poglobljeno delovali naprej.

### **Kaj smo v procesu razvojnega načrtovanja pridobili?**

Z razvojnim načrtom se je pokazala izredna prednost načrtovanja skupnih predavanj za vse strokovne delavce, v nekaterih primerih tudi za vse zaposlene v vrtcu (delo na sebi, prizadevanje za boljšo klimo v vrtcu). Skupna tema poveže zaposlene v skupna razmišljanja, izražanja želja, da se preizkusijo v novem, se pokažejo tudi pred drugimi. Skupne teme povezujejo zaposlene med oddelki. Prav tako so se ravno zaradi tega pristopa okrepili povezovanje v strokovnih aktivih, skupno načrtovanje (ista starost), izvedba nalog ob povezovanju zaposlenih med seboj in z zunanjimi deležniki (npr. starši). Usmeritve razvojnega načrta, projekte in druge pobude spretno povezujemo in vzporedno nastajajo vedno nove zamisli, zgodbe, dejavnosti ...

Zdaj, ko je za nami že več kot eno leto uresničevanja razvojnega načrta, lahko rečemo, da je okvir primeren, ker je dovolj ohlapen, da dopušča avtonomnost posameznikov. Vsem omogoča osebno in strokovno rast, povezovanje z drugimi, sodelovanje, vodenje in spremljanje vzgojnega procesa.

Razvojni načrt omogoča usmerjeno raziskovanje, oblikovanje dolgoročne vizije, zahteva sodelovanje vseh, ki ga uresničujejo, in omogoča evalvacijo. Vsak posameznik se čuti kot del celote, vsi doživljamo skupni uspeh, vemo, kje smo in kam gremo. Vrtec se



na ravni vseh enot strokovno razvija. Učinkovitost zaposlenih je večja.

Razvojni načrt je orodje za uvajanje sprememb, načrtno spreminjanje vrtca in posameznikov, proces izboljšav je dejavnik kakovosti vzgojno-izobraževalnega procesa in omogoča lažjo evalvacijo opravljenega dela.

Na tem mestu moram poudariti, da vloga ravnatelja ni zgolj oblikovanje razvojnega načrta in da se je ta proces odvijal vzporedno z drugimi procesi dela na različnih področjih. Kot ravnateljica sem v tem času skupaj z zaposlenimi uredila tudi vsa druga področja dela v vrtcu. Oblikovanje razvojnega načrta mi je predstavljalo večji izziv, saj sem se hotela na strokovnem področju še posebno izkazati pred zaposlenimi in pridobiti njihovo zaupanje. Proces od ideje do uresničitve razvojnega načrta je trajal štiri leta. Pri oblikovanju idejnega osnutka mi je pomagala dr. Mihaela Zavašnik Arčnik, predavateljica Šole za ravnatelje. Vse nadaljnje postopke in zamisli sem oblikovala sama in jih dopolnjevala s člani kolegija, dodatne predloge pa sem sprejemala tudi od strokovne skupine za razvoj ter strokovnih delavcev in drugih deležnikov. Ko smo začeli uresničevati razvojni načrt, so mi članice kolegija izrazile spoštovanje. Sama sem pridobila občutek, da zmorem; da znam poiskati pomoč, kadar jo potrebujem; da znam voditi proces in pripravljati vsebino za delo; da znam prisluhniti drugim; da popravim napako, jo priznam; da si želim raziskovati in graditi naprej. Na svojem delovnem mestu se čutim avtonomno in z veseljem hodim v službo. Imam vizijo, razvojni načrt mi omogoča dober vpogled v delovanje vrtca in pregled nad njim.

## Zaključek

Namesto da bi prispevek začela s teorijo, ga z njo končujem, saj sem v procesu razvojnega načrtovanja ugotovila, da sem zadostila tudi vsem teoretičnim izhodiščem. V začetku prispevka sem izpostavila, da sta me pri razvojnem načrtovanju vodili stališče in prepričanje, da je soudeležba zaposlenih pri načrtovanju dejavnik, ki zagotavlja njegovo učinkovitost, kar lahko izkustveno potrdim in teoretično podkrepim. Z vidika teorije se namreč soudeležba zaposlenih pri načrtovanju zrcali v štirih elementih (Davies 2006):

1. strateški pogovori, s katerimi z zaposlenimi vzpostavimo skupni jezik delovanja, ki ga potrebujemo za sklepanje konsenzov in krepitev refleksije;
2. strateško sodelovanje oziroma vključenost, s čimer gradimo

- zaveznitvo in krepimo zmožnosti, da se lahko spreminjamo in izboljšujemo;
3. strateško motiviranje, s katerim ustvarjamo zaupanje, osmišljamo namen, dajemo občutek, da so zaposleni cenjeni, da je njihov prispevek pomemben in lahko pomeni dodano vrednost;
  4. strateška možnost, s katero krepimo videnje situacije v širšem kontekstu in lažje napovedujemo, kar daje večji občutek varnosti ob hkratnem spreminjanju oziroma izboljševanju.

V zaključku bi se rada osebno zahvalila dr. Mihaeli Zavašnik Arčnik (Šola za ravnateljce), ki me je spodbudila k pisanju članka in mi pomagala pri njegovem nastajanju. Druži naju skupni cilj: pomagati ravnateljem in jih spodbuditi k oblikovanju razvojnih načrtov.

### **Priloga: Primer načrtovanja področja »gibanje«**

#### ***Faza pred oblikovanim razvojnim načrtom***

Na kolegiju smo ugotovljale, da zaposleni v vrtcu še vedno premalo pozornosti posvečajo gibanju, zato smo se odločile, da ga bodo vodje spremljali vse leto: jutranje razgibavanje, vodena gibalna dejavnost, prosta igra. Na hospitacije so se strokovni delavci dobro pripravili, vendar gibanje še vedno ni bilo vsak dan navzoče v vseh oddelkih. Zato smo si zadali cilj, da bomo to področje spremljali tudi v naslednjih letih.

V šolskem letu 2013/2014 je svetovalna delavka obiskovala tridnevni seminar NTC-učenje – spodbujanje učnih potencialov v predšolskem obdobju. Kolegij in strokovne delavce je seznanjala s tem pristopom – zapiski s seminarja, portfolio svetovalne delavke o NTC-učenju. V sodelovanju z nekaterimi vzgojiteljicami je preizkušala izvedbo elementov NTC-učenja v oddelkih vrtca. Junija 2014 je strokovnim delavcem vrtca na vzgojiteljskem zboru predstavila vsebino seminarja Pristop NTC-učenje: spodbujanje učnih potencialov v predšolskem obdobju in svoje izdelke po ravneh NTC-učenja. V šolskem letu 2014/2015 je na podlagi te predstavitve osemnajst strokovnih delavcev, med njimi tudi pomočnica ravnateljica, organizacijski vodja enote in druga svetovalna delavka, obiskovalo izobraževanja v treh delih. Te strokovne delavke so se že povezovale med seboj, v oddelkih so pripravile dejavnosti z elementi NTC-učenja in oddale evalvacijo izvedenih dejavnosti z rezultati. Pri oblikovanju razvojnega načrta vrtca je svetovalna delavka v sodelovanju z njimi pripravila vsebine za področje načrtovanja in izvajanja kurikula v okviru spodbujanja učnih zmožnosti otrok, strokovne delavke so predlagale, da bi pripravili zbornik NTC-iger.

***Usmeritve razvojnega načrta za obdobje 2015–2018***

*Na strukturni ravni* smo si v razvojnem načrtu zastavili cilj: ustvarjanje varnega in spodbudnega učnega okolja in se odločili za nakup pripomočkov za gibalni razvoj, ki bi ponudili več spodbud in možnosti za igro, gibanje in raziskovanje.

*Na posredni ravni* smo opredelili ozaveščanje staršev o prepoznavanju dejavnosti, ki spodbujajo ali zavirajo otrokov razvoj.

*Na procesni ravni* smo si na področju načrtovanja in izvajanja kurikula zastavili dva cilja, ozaveščanje in vzgoja zaposlenih in otrok za trajnostni razvoj, pri katerem smo posebej opredelili tudi področje gibanja, ter dodatni razvoj in aktivnost možganskih povezav pri otrocih (doseganje biološkega potenciala otrok).

Cilje bi dosegli s pomočjo naslednjih dejavnosti: gibanje v prostoru in na prostem ter v okolici vrtca ter dejavnosti in igre, ki dobro vplivajo na nastajanje in utrjevanje možganskih povezav. Pričakovani rezultati, ki smo jih zapisali, so: več načrtovanih dejavnosti na prostem (poligoni, sprehodi, gibalno-rajalne igre), izmenjava izkušenj in predstavitev novih iger strokovnim delavcem na aktivnih, vpliv na izboljšanje koordinacije gibov in motorike, vpliv na boljšo osredotočenost otrok. K spremljanju gibanja, ki so ga izvajali vodje enot, smo dodali pristop NTC-učenja.

***Usmeritve in izvedba LDN za leto 2015/2016 na področju gibanja***

Za zaposlene smo pripravili izobraževanje o NTC-učenju, katerega vsebino smo umestili na področje gibanja. Strokovni delavci so na strokovnih aktivih vse leto izmenjevali primere dobre prakse, pri načrtovanju in izvedbi dejavnosti oblikovali cilje, ki so vezani na razvoj in starost otrok. Vodje enot so spremljali področje gibanja preko pristopa NTC-učenje. Dejavnosti, ki so jih strokovni delavci izvedli in zapisali, smo povezali v zbornik in jih posredovali v pregled dr. Ranku Rajoviću. Zbornik smo objavili na intranetni strani, da bi zaposleni lahko črpali zamisli vseh strokovnih delavcev vrtca. S pomočjo dr. Rajovića smo pripravili navodila, naloge, meritve za raziskavo, ki jo bomo izvedli v naslednjem šolskem letu.

***Usmeritve in izvedba LDN za leto 2016/2017 na področju gibanja***

Nadaljnji korak, s katerim smo nameravali poglobiti področje gibanja z NTC-učenjem, je bila izvedba raziskave Vpliv pristopa NTC-učenje na gibalne sposobnosti otrok.

1. *Cilj raziskave:* ugotavljanje vpliva NTC-učenja na gibalne sposobnosti otrok.
2. *Čas izvedbe:* od oktobra 2016 do aprila 2017.
3. *Potek raziskovanja:*
  - Primerjava gibalnih sposobnosti otrok v eksperimentalnih (testnih) in kontrolnih skupinah. Eksperimentalne in kontrolne skupine smo določili v začetku šolskega leta 2016/2017

(razmerje 1 : 1). V eksperimentalnih skupinah bomo v predvidenem spremljevalnem obdobju redno izvajali posebne gibalne dejavnosti po pristopu NTC-učenje, v kontrolnih skupinah pa ne.

- Uporabljeni pripomočki: kontrolni listi (za testno in kontrolno skupino) z motoričnimi testi glede na starost otrok, navodila za izvedbo motoričnih testov, ocenjevalni lestvici za 3- do 5-letne in 5- do 6-letne otroke: 2–3 leta, 3–5 let in 5–6 let.

Motorični testi vključujejo področja fine motorike, ravnotežja in koordinacije gibov. Otroke v oddelkih od 2. leta naprej bodo strokovni delavci testirali ob začetku izvajanja (17.–21. oktober 2016) in ob koncu raziskave (10.–14. april 2017).

#### 4. Obdelava rezultatov in interpretacija.

Za šolsko leto 2017/2018 načrtujemo, da bomo še naprej spremljali področje gibanja. Pogovarjamo se o izražanju z gibom. Tako se bomo počasi usmerili še na področje umetnosti.

NTC-učenje bomo povezali z naslednjima ciljema razvojnega načrta: z lastnim zgledom razvijamo komunikacijske veščine v obdobju porajajoče se pismenosti ter razvoj funkcionalnega oziroma paralelnega mišljenja.

### Literatura

- Bahovec, E. D. 2016. *Kurikulum za vrtce: predšolska vzgoja v vrtcih*. Ljubljana: Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport in Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Bohinc, F., U. Cetinski, D. Harlander, T. Ilijaš, Š. Krapše, T. Krapše, B. Lipičnik, I. Ograjenšek, D. Pučko in N. Zajc. 2005. *Planiranje v neprofitnem javnem sektorju: priročnik za managerje*. Nova Gorica: Educa.
- Davies, B. 2006. »Processes Not Plans Are the Key to Strategic Development.« *Management in Education* 20 (2): 11–15.
- Hargreaves, D. H., in D. Hopkins. 2001. *Šola zmore več: management in praksa razvojnega načrtovanja*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Marjanovič Umek, L., U. Fekonja Peklaj, T. Kavčič, A. Podlesek, M. Zupančič in M. Klas. 2002. *Kakovost v vrtcih*. Ljubljana: Znanstvenoraziskovalni inštitut Filozofske fakultete.
- Mbugua, F., in J. F. A. Rarieya. 2014. »Collaborative Strategic Planning: Myth Or Reality?« *Educational Management Administration & Leadership* 42 (1): 99–111.
- Tavčar, M. I. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.

- Katarina Alič je ravnateljica Vrta Zelena jama.  
katarina.alic3@guest.arnes.si