

dr. Tatjana Ažman

Lea Avguštin

Svet danes

Področje vzgoje in izobraževanja zaznamujejo intenzivne spremembe v praksah učenja in poučevanja, sodelovanja z družinami, tehnološke spremembe ipd.

Družba od vrtcev in šol pričakuje, da bodo zmanjševale družbene neenakosti ter skrbele za vključenost in uspešnost vseh otrok. Našteti dejavniki povečujejo stres zaposlenih na področju izobraževanja ter zahtevajo krepitev vodstvenih praks v smeri **DISTRIBUIRANEGA, SODELOVALNEGA, SOČUTEGA** in okoliščinam ustrezno **ODZIVNEGA VODENJA**.

...označujejo nenehne in hitre spremembe, negotovost, kompleksnost in nejasnost. Naravne, zdravstvene in družbene krize so vedno bolj pogoste, obširne in močne, zato je krepitev odpornosti in prožnosti držav, inštitucij in posameznikov prednostna naloga, opozarja Evropska komisija.

Rezilientnost je...

- eden ključnih mehanizmov in potencialov človekovega obstoja;
- **dinamičen proces**, zmožnost ali rezultat uspešne prilagoditve posameznika ali skupine navkljub težkim in ogrožajočim okoliščinam;
- aktiven pristop pri soočanju s situacijo in uspešno nadaljevanje uresničevanja nalog, doseganja ciljev.

Pogledi na odpornost in prožnost

RAVEN

INDIVIDUALNA-SKUPINSKA-
ORGANIZACIJSKA-SISTEMSKA

STOPNJA

RAVNOVESJE-NEGOTOVOST-
KRIZA-KAOS

ODZIV

NI ODZIVA-POČASEN ODZIV-
HITER ODZIV

Osebnostna odpornost in prožnost je ena od ključnih kompetenc ravnateljev za vodenje v današnjem času. Skrb za zdravje in dobro počutje sta na prvem mestu!

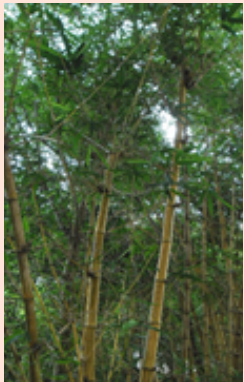
INDIVIDUALNA ODPORNOST IN PROŽNOST

Rezilientnost oz. odpornost je proces, ki ga posameznik vzpostavi skozi čas v situacijah, ki ga spodbujajo, da premaga svoje težave. Doživljanje stresnih in psihično napornih situacij je priložnost, da posameznik krepí samozavest in odločnost, hkrati pa oblikuje repertoar strategij za spoprijemanje z neugodnimi situacijami.

Odpornost je po definiciji osredotočena na **processe znotraj posameznika in ima tako pomembno vlogo pri vzdrževanju duševnega zdravja** ter zmanjševanju negativnega vpliva izpostavljenosti stiskam in težavam.

Odpornost in prožnost tako nista lastnosti, ki jo ljudje imajo ali nimajo. Vključuje vedenje, misli in dejanja, ki se jih lahko vsak nauči in razvije. Ker gre za večino, ki se jo naučimo, jo je potrebno nenehno ohranjati in razvijati.

Eden od načinov za razvijanje odpornosti in prožnosti je, da se učimo iz podobnih izzivov v preteklosti, da se spomnimo tistega, kar že vemo, a smo morda pozabili.



Hrast ali bambus?

Pomislite na obe drevesi, kako se odzoveta na neugodne vremenske razmere. Ob veliki obremenitvi in močnem vetru se veje hrasta hitro zlomijo in padejo na tla. Bambus pa se ob obremenitvi in vetru upogne in nato vrne nazaj v prvotno obliko. Vendar, če je obremenitev prevelika, se lahko tudi bambus zlomi.

Sem kot hrast ali kot bambus?



Kompetenca odpornost in prožnost vključuje

*telesno,
čustveno,
mentalno in socialno
in duhovno razsežnost.*

V dokumentu Življenjske kompetence (EK 2020) je opisana kot: „negovanje optimizma, upanja, odpornosti in prožnosti, samo-učinkovitosti in zavedanje smisla učenja (življenja) ter aktivnega doseganja dolgoročnih ciljev“.

KAJ LAHKO NAREDIM V TEM TRENUTKU?

DIHANJE

Dihanje vpliva na delovanje avtonomnega živčnega sistema. Počasno in globoko dihanje ga uravnateži in nam pomaga, da se sprostimo.

TREBUŠNO DIHANJE

- 1..Sedimo udobno, obe stopali sta na tleh.*
- 2. Hrbtenica je pokončna in v nevtralni S krivini.*
- 3. Dlani položimo na trebuh v višini popka.*
- 4. Izdihnemo in rahlo potegnemo trebuh navznoter.*
- 5. Počasi vdihnemo skozi nos in ob tem potisnemo trebuh ven.*
- 6. Za kratek čas lahko zadržimo dih in sproščeno izdihnemo skozi nos.*
- 8. Nekajkrat ponovimo in smo pozorni na to, da se dlani med vdihovanjem dvigajo (trebuh se "polni" z zrakom) in med izdihovanjem spuščajo (trebuh se "prazni").*

KAKO SE POČUTITE PO VAJI?

Priporočljivo izvajati nekaj minut vsak dan.

ORGANIZACIJSKA ODPORNOST IN PROŽNOST

ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE ODPORNOSTI IN PROŽNOSTI

1. Opolnomočenost velike večine zaposlenih za vodenje na vseh ravneh (DISTRIBUIRANO VODENJE)
2. Ploska struktura odločanja oziroma moči (NEGOVANJE KULTURE ZAUPANJA)
3. Velika avtonomija in profesionalizem posameznikov (SMISELNE IZBOLJŠAVE)
4. Močne socialne mreže, pripadnost, sodelovanje (SOČUTNO VODENJE)
5. Učinkoviti timi (HITRA ODZIVNOST)
6. Nenehno usposabljanje in izkušnje!!! (RAZVITOST KOMPETENCE OP PRI VEČINI)
7. Visoko zadovoljstvo z delom in nizka fluktuacija (PRAVA MERA OBREMENITEV)

4 KORAKI
PROCESA KREPITVE
ODPORNOSTI IN
PROŽNOSTI
V ŠOLI/VRTCU



Odurna in prožna šola je zmožna:

*PREŽIVETI: ohraniti stabilno stanje,
OKREVATI: znova vzpostaviti
dinamično stabilno stanje, ki ji
omogoča, da nadaljuje delovanje po
večjih pretresih in/ali v okolju
nenehnega stresa in
RASTI: se razvijati ter dosežati visoke
rezultate.*

SMERNICE ZA KREPITEV ODPORNOSTI IN PROŽNOSTI V ŠOLI/VRTCU

1. RAZISKOVANJE

- Raziskujte raven odpornosti in prožnosti pri sodelavcih in učencih; vključite v raziskovanje različne deležnike
 - Uporabite orodja kot npr.: SWOT analiza, semafor, vprašalnik, intervju, strukturirano opazovanje
 - Zasnуйте sistematičen pristop, imenujte »odgovorno« osebo ali tim za zdravje in dobro počutje
 - Proučite konkretno težavo/stisko/neprijetno situacijo z vseh zornih kotov – strokovne razprave

2. OZAVEŠČANJE, MISELNA NARAVNANOST, STALIŠČA IN PREPRIČANJA

- Dogovorite jasne cilje, vrednote in poslanstvo zavoda, usklajujte pričakovanja sodelavcev glede poslanstva, vlog in nalog; zdravje in dobro počutje naj bosta prioriteta
- Spodbujajte in omogočajte izobraževanje sodelavcev o pomenu in značilnostih kompetence odpornost in prožnost za življenje in delo
 - Negujte pozitivno miselno naravnost o posamezni situaciji in izidih



3. RAZVIJANJE, KREPITEV

- Zagotavljajte varno in sprejemajoče delovno in učno okolje (organizacijsko kulturo in klimo); razvijajte pripadnost in zaupanje; oblikujte podperne medosebne odnose
- Vodite distribuirano in sodelovalno: vključite v vodenje sodelavce, ki jim zaupate in s katerimi lahko delite dvome in strahove; gradite močne socialne mreže in opolnomočene aktivne, time
 - Soustvarjajte učecho se skupnost; oblikujte priložnosti za ustvarjalno in dejavno udeležbo strokovnih delavcev pri učenju in poučevanju
 - Omogočajte sodelavcem, da se izobražujejo in razvijajo komunikacijske (poslušanje) in socialno-emocionalne spretnosti (empatija)
 - Podpirajte zdrave načine za sproščanje fizične in čustvene energije sodelavcev v stresnih časih
- Izkazujte posameznikom zaupanje in empatijo; vodite v skladu s posameznikovimi osebnimi vrednotami in močnimi področji; obremenite jih s pravo mero nalog; gojite visoka, a ne previsoka pričakovanja do vseh
- Omogočite in nudite podporo posameznikom in timom v stresnih situacijah z različnimi oblikami: supervizija, coaching, mentorstvo, svetovanje, zunanji strokovnjaki in službe; tekoča spodbudna povratna informacija in pohvala, «odprta vrata» vodstva

4. SPREMLJAVNA IN VZDRŽEVANJE

- Bodite sodelavcem zgled: izkazujte odgovornost pri sprejemanju zahtevnih vodstvenih odločitev
 - Zagotavljajte vire, informacije in spremljajte novosti; postavljajte prioritete in pravočasno razbremenite sodelavce
- Postavite zdrav življenjski slog in dobro počutje zaposlenih kot prioriteto (redni zdravstveni pregledi, organizirati čas za vsakodnevne (neformalne) pogovore med sodelavci)
- Prepoznavajte in prilagajajte strategije za vzdrževanje energije, zavzetosti in pozornosti sodelavcev v stresnih časih (sprotna povratna informacija, nagrajevanje)
 - Vzpostavljajte okolje (vzdušje) za učenje iz napak; zagotavljajte čas za (samo)refleksijo; razvijajte strategije za upoštevanje raznolikih stališč in prepričanj posameznikov
 - Posodablajte dokument: varnost z oceno tveganja – ukrepi, načrti A, B, C ...

VIRI IN LITERATURA

- Kiswardy, A. 2013. *Analiza koncepta rezilientnosti v kontekstu vzgoje in izobraževanja*. Pedagoška fakulteta Univerze na Primorskem. *Andragoška spoznanja* 3, 46–64.
- Lazaridou, A. 2020. »Personality nad resilience characteristics of preschool principals: an iterative study«. *International Journal of Education Management*. Vol 35, No 1, 2021, pp 29–46.
- Manca, A. R., P. Benczur, G. Enrico. 2017. *Building a Scientific Narrative Towards a More Resilient EU Society*. JCR Science for Policy Report. Evropska unija.
- Schelvis, R. M. C., G. I. J. M. Zwestloot, E. H. Bos in N. M. Wiezer. 2014. *Exploring teacher and school resilience as a new perspective to solve persistent problems in the educational sector*. *Teachers and teaching*, 20: 5, 622–637.
- Southwick, F., B. Martini, D. Charney. S. Southwick. 2017. *Leadership and Resilience*. Research Gate. *Leadership today*. Springer International Publishing Switzerland.