

Naslov članka/article:

Zakaj razvijati agilno miselnost ravnateljev?

Why develop the agile mindset of principals?

Avtor/Author:

dr. Majda Cencič

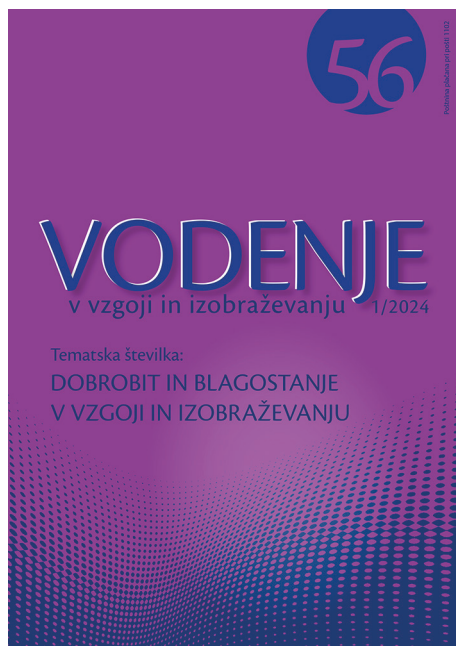
DOI

<https://doi.org/10.59132/vviz/2024/1/74-93>

CC licenca



Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Brez predelav



Vodenje v vzgoji in izobraževanju 56 št. 1/2024, letnik 22

ISSN 1581-8225 (tiskana izdaja)

ISSN 2630-421x (spletna izdaja)

Izdal in založil: Zavod Republike Slovenije za šolstvo

Kraj in leto izdaje: Ljubljana, 2023

Spletna stran revije:

<https://www.zrssi.si/strokovne-revije/vodenje-v-vzgoji-in-izobrazevanju/>

Zakaj razvijati agilno miselnost ravnateljev?

O avtorici

Dr. Majda Cencič je upokojena predavateljica na Pedagoški fakulteti Univerze na Primorskem.

majda.cencic@pef.upr.si

<https://doi.org/10.59132/vviz/2024/1/74-93>

Izvleček

Agilno miselnost je začela razvijati skupina ameriških podjetnikov, ki je leta 2001 oblikovala *Manifest agilnega razvoja programske opreme*, v katerem so na kratko in enostavno navedli štiri glavne vrednote in dvanajst načel. Navedene vrednote in načela so nato začeli udejanjati v različnih podjetjih, tudi v vzgojno-izobraževalnih ustanovah. Na razvoj drugačnega mišljenja v ustanovi pa močno vpliva ravnatelj, ki je tudi zgled sodelavcem. Agilna miselnost vključuje spremembe, ki zajemajo predvsem osebni razvoj. Jane Loevinger poudarja, da se z odraslostjo kognitivni, afektivni in vedenjski razvoj lahko nadaljujejo in s tem posameznik postopoma prehaja k bolj integriranemu mišljenju. Agilna miselnost poudarja tudi spremembe v delovanju, kjer je pomembna vloga ravnatelja tudi, da v svoji ustanovi sprejema ter se proaktivno odziva na spremembe, spodbuja neposredno komunikacijo, preizkušanje in eksperimentiranje, tudi če to vodi do napak, podpira razvoj samoorganiziranih in decentraliziranih timov ipd., če navedemo le nekaj elementov agilne miselnosti in delovanja, ki jih predstavljamo v članku.

Ključne besede: agilna miselnost | kritično mišljenje | ustvarjalno mišljenje | ravnatelj | vzgojno-izobraževalna ustanova

Why develop the agile mindset of principals?

Majda Cencič, PhD, Faculty of Education, University of Primorska

Abstract

In 2001, a group of American entrepreneurs initiated the Agile Mindset by creating the Agile Software Development Manifesto, which succinctly outlined four core values and twelve principles. They aimed to implement these values and principles in various companies, including educational institutions. The principal, serving as a role model for colleagues, significantly influences the development of new thinking within the institution. The agile mindset involves changes primarily involving personal development. Jane Loevinger highlights that cognitive, affective, and behavioural development can continue into adulthood, with individuals gradually transitioning toward more integrated thinking. Agile thinking also emphasizes changes in action, where the principal's essential role is to embrace and proactively respond to change within the institution, including encouraging direct communication, testing, and experimenting even if it leads to mistakes, supporting the development of self-organised and decentralized teams, among other elements of agile thinking and action discussed in this paper.

Keywords: agile mindset | critical thinking | creative thinking | principal | educational institution

Uvod

V besedilu predstavljamo nekatere razloge za razvoj agilne miselnosti (angl. *agile mindset*) ravnateljcev.¹ Če so agilno miselnost kot nov način mišljenja sprejeli najprej podjetniki, verjetno mora vključevati nekatere elemente, ki koristijo tudi vodjem vzgojno-izobraževalnih ustanov. Ker sedanji čas zaznava prehajanje oz. stapljanje med vedami ali transdisciplinarni pogled na vede, prakso in proučevanje različnih pojavov, lahko tudi v pedagoški teoriji in praksi že zasledimo nekatere elemente agilne miselnosti.

Najprej omenimo predvsem dve vrsti mišljenja, ki sta najbolj povezani z agilno miselnostjo, nato pa se usmerimo le na nekatere elemente agilne miselnosti in agilnega delovanja v vzgojno-izobraževalnih ustanovah, ki smo jih zaznali kot najkoristnejše za pedagoško področje.

Izpostavljene vrste in razvoj mišljenja v odrasli dobi ravnatelja

Usmerjamo se le na kritično in ustvarjalno mišljenje, ki sta ključni tudi pri vodenju, saj ravnatelj deluje tudi kot model ali zgled sodelavcem.

Kritično mišljenje

Mišljenje je skupni pojem, ki ga z različnih vidikov proučujejo različne znanosti. Najpogosteje razpravljamo in proučujemo kritično mišljenje, ki ima po de Bonu (2018) izhodišče v antični filozofiji Grčije, npr. pri Sokratu. Omenjeni avtor dodaja, da je zahodna kultura še danes pod vplivom argumentiranja in kritičnega razmišljanja, v pogovoru takemu razpravljanju pogosto rečemo kar prepiranje o tem, kdo ima bolj prav in čigavo mnenje bo obveljalo. Tudi Muhovič (2007) meni, da se na pedagoškem področju največ pozornosti namenja kritičnemu mišljenju. Zapisal je (prav tam, str. 55): *»Vsaj v zahodnoevropski in ameriški kulturi je tehnica še vedno izrazito nagnjena na stran kritičnega mišljenja. Zakaj? Eden od razlogov je gotovo ta, da imajo politične elite zahodnega sveta, ki imajo odločilno vlogo pri kreiranju šolske politike, veliko raje kritičnega kot konstruktivnega človeka. Kritični človek namreč reagira; reagira na to, kar mu elite predlagajo. Je kooperativen, mogoče ga je sprovcirati, usmeriti na ‚problem‘ in s tem posredno nadzorovati. Nasprotno pa se konstruktivni človek z nepredvidljivimi, presenetljivimi idejami in sugestijami vseskozi izmika nadzoru. Namesto da bi se odzival na sistem,*

1 Uporabljamo moško slovnično obliko, s čimer pa mislimo tako na ravnatelja kot ravnateljico.

sam sili elite, da reagirajo na njegove forme mišljenja in smeri delovanja in se do njih opredeljujejo. Za razliko od kritičnega človeka je on tisti, ki jemlje v roke pobudo in diktira tempo, tega pa elite nimajo rade.»

Glede na navedeno naj bi bil ravnatelj tisti, ki bi presegal kritičnost in v svoji ustanovi raje spodbujal ustvarjalnost in ustvarjalno mišljenje, ki je nekakšno nasprotje kritičnega mišljenja.

Ustvarjalno mišljenje

Za ustvarjalno mišljenje se uporabljajo različna poimenovanja, npr. kreativno mišljenje, konstruktivno mišljenje (Muhovič, 2007), de Bono (2006) pa je skoval poimenovanje lateralno razmišljanje. Kot je znano, ustvarjalno mišljenje vključuje domiselnost, čustva, asociacije, humor ipd. (de Bono, 2009). Za de Bona (2006) se ustvarjalno oz. lateralno razmišljanje usmerja predvsem na postopek, proces, ne pa na končni rezultat, ukvarja se z generiranjem novih idej, mogoče ga je razvijati, se ga priučiti ter ga lahko načrtno uporabljamo in razvijamo tudi v odraslosti. Zapisal je (de Bono, 2009, str. 165): *»Vsakdo, ki hoče karkoli narediti, si mora pridobiti vsaj nekaj večšine domiselnega mišljenja. To namreč ni nekaj, kar bi bilo namenjeno samo arhitektom, oglaševalcem, oblikovalcem novih izdelkov in iznajditeljem.«*

To mišljenje je po de Bonu (2006) med drugim tudi: generativno; premika se, da ustvari smer; provokativno; lahko se tudi motimo; zato ni negativnega; ni določenih kategorij; raziskuje manj verjetne poti; je verjetnostni postopek; je proti oblikovanju ostrih ločevanj in polarizaciji ter ga uporabljamo, da *»odvrnemo vzvišenost in rigidnost«* (prav tam, str. 25). Omenjeni avtor še meni, da je lateralno razmišljanje generiranje čim večjega števila čim bolj svežih idej zunaj običajnih, rutinskih poti (de Bono, 2018), zato pravimo, da je razmišljanje zunaj okvirov. Tudi Pečjak (2001, str. 84) je zapisal, da pri horizontalnem ali lateralnem mišljenju prihajajo asociacije *»s strani«* in nepričakovano, zato jih ni mogoče nadzirati, kar pomeni, da je ustvarjalno mišljenje zelo prosto, asociativno, brez omejitev in zavor ter zelo povezano z domišljijo. *»Z lateralnim razmišljanjem osvobodimo in vprežemo ustvarjalno energijo vsakega posameznika in celotnega tima, kar nam pomaga pri iskanju drugačnih in boljših alternativ v vsaki dani situaciji,«* je napisal de Bono (2018, str. 293).

Glede na to, da se ustvarjalnega mišljenja ali razmišljanja lahko naučimo, so organizirane različne delavnice tudi za odrasle, saj potem lahko spodbujajo ustvarjalnost tudi pri mlajših.

Čeprav se ustvarjalno mišljenje zdi nasprotje kritičnega mišljenja, pa je de Bono (2018, str. 250) tudi zapisal: »*Tradicionalnega sistema razmišljanja ni treba zavreči, moramo pa se zavedati njegovih nevarnosti. Vedeti moram, kje je izvrsten in kje neustrezen.*« Tudi Muhovič (2007, str. 55) se strinja, da je treba presegati nasprotja in da naj bi »*temeljna naloga izobraževanja postalo povezovanje obeh modusov mišljenja*«, to je kritičnega in ustvarjalnega mišljenja. Preseganje in nadgradnja »obeh modusov mišljenja« pa je po našem mnenju agilna miselnost, ki se širi tudi na pedagoško področje in v naš šolski prostor (npr. Sušec, 2019). Zato naj bi agilno miselnost poznali in prakticirali tudi ravnatelji, saj se mišljenje razvija v otroštvu pa tudi kasneje.

Razvijanje mišljenja v odraslosti

Omenjamo teorijo razvojne psihologinje Jane Loevinger. Poudarila je, da se z odraslostjo kognitivni, afektivni in vedenjski razvoj lahko nadaljuje, za kar pa je potreben precejšen napor; in če se nadaljuje, posameznik naravnano in evolucijsko prehaja k bolj integriranemu mišljenju, čustvovanju in delovanju (Balas Rant idr., 2019).

Jane Loevinger (1976) je svojo teorijo razvoja v odraslosti oblikovala na osnovi teorije Erika Eriksona in Harryja Stacka Sullivana. Mišljenje je obravnavala celostno, dialektično in strukturno. Osebni razvoj naj bi se oblikoval vse življenje, v stopnjah, in sicer kot rezultat dinamične interakcije med notranjim egom in zunanjim okoljem (prav tam). Loevingerjeva (prav tam) je oblikovala model zaporednih stopenj razvoja ega, od katerih vsaka nadaljnja stopnja predstavlja postopno bolj zapleten način dojemanja sebe v odnosu do sveta. Vsaka nova stopnja razvoja ega gradi na prejšnji stopnji in jo integrira, kar pomeni, da stopenj ne moremo preskakovati. Nekdo lahko doseže vrh že na nižjih stopnjah in se ne razvija naprej, nekdo drug pa lahko nadaljuje razvoj na višjih stopnjah proti večji integraciji in diferenciaciji ega. Loevingerjeva (prav tam) je navedla nekaj stopenj razvoja ega, od katerih se jih šest pojavi v odraslosti: konformistična, zavestno-konformistična, zavestna, individualistična, avtonomna in integrirana. Menila je, da večina odraslih ostane na zavestno-konformistični ravni in da jih le manjši del doseže višje stopnje, za katere menimo, da predstavljajo najprej obvladovanje sebe in svojega ega ter nato preseganje ega in razvoj avtonomne ter nato integrirane zavesti. Ker smo omenili, da ravnatelji delujejo kot vzor zaposlenim, naj bi poudarjali tudi razvoj svojega mišljenja in delovanja pa tudi agilne miselnosti, ki deluje kot povezava in nadgradnja kritičnega in ustvarjalnega mišljenja.

Začetek in razlogi oblikovanja agilne miselnosti

Pojem agilnost se je že udomačil v slovenski literaturi. Lahko bi ga prevedli tudi kot prožno, fleksibilno, okretno ali rastoče mišljenje. Menijo, da je agilnost širši pojem od fleksibilnosti, saj pomeni sposobnost hitrega prilagajanja nenačrtovanim in nenadnim spremembam, medtem ko fleksibilnost označuje preusmeritev od ene naloge k drugi (Tsourveloudis in Valavanis, 2002, v Balas Rant idr., 2019). Slikovito je pojem prožnost predstavila Joan Borysenko (2010), ki meni, da je prožnost eleganten način toka skozi življenje, prilagajanje različnim okoliščinam z lahkotnostjo vode, ki prevzema obliko kakršnekoli posode, v katero je nalita.

Za začetek agilne miselnosti štejejo leto 2001, ko se je v nekem ameriškem zimskem letovišču zbrala skupina strokovnjakov s področja razvoja programske opreme in iskala nov način dela ter razmišljanja kot odgovor na »okostenelost« tradicionalnega mišljenja in delovanja (Kovač in Gajšek, 2019; Milošević, 2016). Oblikovali so *Manifest agilnega razvoja programske opreme* (2001, v nadaljevanju *Manifest*) s štirimi glavnimi vrednotami in dvanajstimi načeli ali principi. Vrednote *Manifesta* so: (1) posamezniki in interakcije pred procesi in orodji; (2) delujoča programska oprema pred vseobsežno dokumentacijo; (3) sodelovanje s stranko (za pedagoško področje bi rekli z deležniki) pred pogodbenimi pogajanjmi; in (4) odziv na spremembe pred togim sledenjem načrtom. Navedene vrednote so dopolnjene z dvanajstimi principi ali načeli. Ključne besede načel so: zadovoljni uporabniki (oz. deležniki); stalno sprejemanje sprememb; stalno posodobljena in delujoča tehnologija ali IKT; dnevno sodelovanje ali komunikacija; motivirani posamezniki, ki delajo v spodbudnem delovnem okolju, kjer dobijo potrebno podporo in zaupanje pri delu; neposredna komunikacija iz oči v oči; prizadevanje za trajnostni razvoj; težnja k napredku; preprostost in poenostavljanje, kjer je mogoče; samoorganizirani, učinkoviti in prilagodljivi timi. Navedene ključne besede, ki so povzete iz načel agilne miselnosti, spadajo tudi v delokrog ravnatelja. Tudi ravnatelj mora misliti na vse uporabnike, npr. na zaposlene, učee, starše ipd., se izobraževati in spodbujati digitalno pismenost pri zaposlenih, skrbeti za ustrezno komunikacijo v ustanovi, si prizadevati za trajnostni razvoj, težiti k napredku in razvoju, biti prilagodljiv in odziven ter proaktiven ob spremembah ipd.

Poudarja se tudi ločitev pojmov »biti agilen« in »agilno delovanje« (Trobok, 2019). Mirjana Trobok (prav tam) meni, da biti agilen pomeni spremeniti način mišljenja, delovati agilno pa označuje spremembo prakse. Meni (prav tam), da je sprememba mišljenja dolgotrajen in zahteven proces in ga ni

mogoče doseči, če se udeležimo enega ali dveh seminarjev. Pomembna pa je tudi sprememba prakse ali delovanja, saj agilnost poudarja predvsem prakso in manj ali nič teorijo (Denning, 2019; McIntosh, 2016). Navajajo (prav tam), da se agilno delovanje izraža v številnih in raznovrstnih praksah. Tudi Crawford (2019) je zapisal, da je praktično znanje vedno vezano na izkušnje določene osebe ter da ga ni mogoče prenesti, ampak samo živeti. Kljub poudarjanju prakse (npr. Denning (2019) zapisal, da agilno miselnost bolj pripisujejo praktikom kot teoretikom in da je bolj pragmatična kot teoretična veda) pa so tudi pri njej, kot smo že omenili, zaznali teoretične podlage. Poleg omenjene psihologinje Loevinger (1976) bi lahko dodali še pozitivno psihologijo in njenega utemeljitelja Martina Seligmana (2009), Csikszentmihalyija (2019) ter njegov »zanos«, gestalt teorijo, izkustveno učenje in še kaj. Čeprav smo poudarili prakso in delovanje, kar je ena bistvenih značilnosti ravnateljstva, pogledjmo nekaj značilnosti ali elementov agilne miselnosti, ki jih v svoje delovanje lahko vključi vsak ravnatelj.

Izpostavljeni elementi agilne miselnosti

Izpostavljamo nekaj značilnosti agilne miselnosti, ki so po našem mnenju pomembne, koristne in uporabne za ravnatelje ter posledično za vzgojno-izobraževalno ustanovo v sedanjem spremenljivem in nepredvidljivem času. Pri predstavitvi se nismo usmerili na vse elemente agilne miselnosti, npr. na pozitiven pogled, usmerjanje na deležnike (Savitha in Nair, 2020), ki naj bi temeljilo na partnerskem odnosu (Miler in Gaida, 2020), trajnostni razvoj in podobne teme, pač pa le na izbor nekaterih značilnosti, da bi odgovorili na vprašanje iz naslova tega članka.

Agilna miselnost kot nadgradnja ali povezava kritičnega in ustvarjalnega mišljenja

Omenili smo že, da agilno miselnost razumemo kot povezavo in nadgradnjo kritičnega in ustvarjalnega mišljenja. O tem je pisala tudi Sušec (2019), ko je navedla, da v naši družbi prevladuje analitično ali kritično mišljenje, medtem ko kreativni ali ustvarjalni del možganov ni izkoriščen. Za uravnoteženost pa potrebujemo novo razmišljanje. Poleg konvergentnega in divergentnega mišljenja moramo hkrati uporabljati obe možganski hemisferi, kar vključuje agilna miselnost. To naj velja tudi za ravnatelja, da ni le kritičen, ampak da išče tudi ustvarjalne in inovativne rešitve za vsakodnevne probleme v vzgojno-izobraževalni praksi. In ker smo zapisali, da ravnatelj deluje kot vzor, zgled ali model, se po njem potem ravna ne le zaposleni, ampak tudi učenci, ki niso le kritični, pač pa tudi ustvarjalni in razvijajo različne

talente. Menim, da se preveč poudarja le kognitivno, miselno področje ali um, kot področje imenuje Csikszentmihalyi (2019), ali bistrost, kot rečemo v pogovoru, zato je npr. de Bono (2018) bistrost primerjal z ozkokotnim objektivom. Včasih pa vemo, da moramo na pojave ali probleme pogledati širše in vključiti tudi širokokotni objektiv.

Celostni pogled ali razvoj različnih dimenzij agilne miselnosti in njihov razvoj

Celostni (holistični) pogled zasledimo npr. že leta 1890 pri Pestalozziju, ki govori o razvoju glave (umska vzgoja), srca (moralna vzgoja) in rok (telesno-delovna vzgoja), ter leta 1956 pri Bloomu, ki je navedel tri področja razvoja vzgojno-izobraževalnih ciljev: kognitivno (misel, razmišljanje), konativno (čustva, odnosi) in psihomotorično (delovanje v skladu z razmišljanjem in čustvi). Zagovorniki agilne miselnosti (npr. Reams, 2017, v Balas Rant idr., 2019) tudi poudarjajo različne dimenzije razvoja, ne le kognitivno in konativno, pač pa tudi akcijsko (delovanje) in duhovno (zavest). Vse dimenzije lahko razvijamo vse življenje in predstavljajo rast ali razvoj pri posamezniku, kar je ena pomembnih značilnosti agilnosti (Bervar Kotolenko idr., 2020). Zato se govori tudi o rastoči agilni miselnosti. Vse dimenzije se tudi povezujejo med seboj v celoto, ki je več kot vsota njenih delov, zato se njena količina in kakovost povečujeta (Zohar in Marshall, 2000).

Pri konativni dimenziji izpostavljam čustva, zlasti razvoj od negativnih (npr. jeza) k pozitivnim čustvom (npr. odpuščanje, sočutje, mir, radost in ljubezen). Z odpuščanjem opustimo zamero, jezo ali ogorčenje do tistega, s katerim smo v nesoglasju, zato se počutimo dobro in močno, opolnomočeno, saj se odpovemo negativnim čustvom, je zapisal Cigoj (2020). Cvetek (2009) pa meni, da se z odpuščanjem osvobodimo občutkov sovraštva, negativnosti in potrtosti. Če izpostavimo še ljubezen kot najpozitivnejše čustvo, je najvišje na lestvici brezpogojna ljubezen, ki ne postavlja pogojev, temveč preprosto ljubi, je neomejena energija, najmočnejša sila, popolna varnost, enost in ne ločenost, je odgovor na vsa vprašanja in rešitev vseh težav (Egli, 1998). Egli (1998, str. 161) je tudi navedel: *»Ljubezen do sebe in do vseh drugih nam omogoča doseči cilje z najmanj časa in napora,«* pa tudi (prav tam): *»Nič ni preprostejšega od ljubezni, nič ni učinkovitejšega od nje.«* Kot menita tudi Zohar in Marshall (2000, str. 42) besede, kot so sočutje, mir, radost, ljubezen, *»merijo na veliko več, kot znamo izraziti«*, in pomenijo *»odkriti globlje plasti nas samih, kot so tiste, v katerih običajno živimo«*.

Agilna miselnost temelji na prehajanju na pozitivne misli, pozitivna čustva, pozitivna dejanja in na pozitivnih odnosih (Howard, 2015). Če povzamemo

Kahnemana (2016) in njegov pogled prenesemo na pedagoško področje, sta prednosti pozitivnega pogleda vzdržljivost in vztrajnost, ko naleti na ovire. Kahneman povzema misli utemeljitelja pozitivne psihologije Martina Seligmana (prav tam, str. 365), ki pravi, da »*optimistično pojasnjevanje pomaga človeku pri vzdržljivosti in odpornosti, ker brani njegovo samopodobo*«. Dodaja (prav tam): »Če imate optimističen slog, to pomeni, da si pripišete zasluge za uspeh, pri porazih pa se ne krivite preveč. Tega načina obnašanja se lahko vsaj do neke mere naučite«. Dodali bi, da niso dovolj le pozitivne misli in čustva, pač pa tudi pozitivna dejanja.

Izpostavljamo tudi duhovno dimenzijo, ki je velikokrat prezrta, ker mor-da duhovnost nekateri enačijo z religijo, čeprav se navaja, da je duhovnost nekaj drugega kot religioznost (Košir, 2020). Joan Borysenko (2010) je duhovnost opredelila kot odkritje vira notranje moči in vodstva ter gojenje tega vira z različnimi praksami, ki je pomembno za vsakogar, za človeka z globokim religioznim prepričanjem, agnostika in ateista. Kononenko (2006) pa je zapisal, da je duhovni pogled na svet temelj vseh učenj velikih modrecev, pomembnih filozofskih in religioznih šol ter svetih besedil vzhoda in zahoda in da vse duhovne šole temeljijo na enakih osnovnih principih, cilj vseh pa je preseganje omejenega ega. Pri duhovni dimenziji naj bi poudarjali razvoj zavesti. Tudi če je pojem zavest po Cigoju (2020) izmuzljiv kot milo, ga je kratko in enostavno definiral kot stanje zavedanja stvari okoli nas in dodal, podobno kot Kononenko (2006), da nas na tej poti razvoja ali ozaveščanja ovira »glasen« ego.

Vse dimenzije, ki smo jih navedli, pa še kakšne druge dimenzije, ki jih nismo, npr. socialna, estetska in še katera druga dimenzija, so med seboj povezane in soodvisne druga od druge, kar kažejo rezultati različnih raziskav, ki izpostavljajo posamezne povezave. Navajamo le splošno razširjen aksiom, da če mislimo, da smo utrujeni, bodo telesni ustroj, mišice in živci to misel sprejeli (Peale, 1992). Borysenko (2010, str. 21-2) pa je med drugim zapisala: »*Ko se um umiri, se lažje razumemo s svetom, ki nas obdaja – vidimo lepoto v cvetlici ali smo hvaležni za odtenke nasmeha. Te globoke vezi so svete in privabljajo pozitivna čustva, kot so čudenje, radost, hvaležnost in sočutje, ki odženejo stres in gojijo notranjo moč.*«

Sprejemanje sprememb in prilagajanje nanje

V uvodniku zbornika referatov z naslovom *Agilna organizacija* (Sitar idr., 2019) je navedeno, da vse pogostejše spremembe v okolju in spremembe potreb uporabnikov ter drugih deležnikov zahtevajo hitrejša in prožnejša odzivanje in prilagajanje posameznikov in ustanov, zato se iščejo novi načini

dela, med katerimi so tudi agilno mišljenje, agilni pristopi, agilno delovanje. Joiner (2013, v Balas Rant idr., 2019, str. 103) tudi navaja: *»Agilnost ni samo pospeševanje odzivnosti na hitre spremembe, ampak je razumljena širše kot zmožnost trajnega učinkovitega ukrepanja ob pospešenih spremembah in vse večji kompleksnosti.«*

Omenili smo že pozitiven pogled. Pri tem se dodaja, da je treba biti pri pozitivnem pogledu tudi realen ali da je potreben optimistični realizem (Borysenko, 2010; Seligman, 2009), ki je sposobnost nepristranske ocene okoliščin, a da smo dovzetni za pozitivne prihodnje možnosti. Tak pogled pa naj bi zaznamoval sedanji čas nepredvidljivosti, negotovosti, kompleksnosti in nejasnosti (Kovač in Gajšek, 2019). Če to povežemo z na začetku omenjenima kritičnim in ustvarjalnim mišljenjem, naj ravnatelj ne le kritizira, ampak išče rešitve in možnosti za razvoj vseh vključenih in za ustanovo. Naj izboljša, kar je treba in mogoče, ter naj načrtuje in izpelje mogoče spremembe. Optimističnega realizma se po mnenju utemeljitelja pozitivne psihologije Martina Seligmana (2009) lahko priučimo, zato je navedel kar nekaj tehnik za učenje optimističnega pogleda. Dodajamo pa še metaforo: *»Pesimist se pritožuje nad vetrom, optimist pričakuje, da bo veter spremenil smer, realist naravna jadra in jih razpne«* (Borysenko, 2010, str. 27).

Glede prilagajanja spremembam pa še ena misel: »Človek mora v vsaki odločujoči situaciji obvladati sposobnost prilagajanja. Na ustrezen način se mora prilagoditi tako spremembam kot napakam« (Jenson, 1998, str. 220). Tudi McIntosh (2016) poudarja sposobnost sprejeti spremembe. Po njegovem mnenju moramo spremembe sprejemati kot nekaj stalnega, saj je že Heraklit rekel, da ni nič tako stalnega, kot so spremembe (Jenson, 1998). Tudi kitajska pismenka za spremembe je sestavljena iz dveh pismenk, ki pomenita nevarnost in priložnost (Borysenko, 2010). Nevarnost se skriva v strahu, ki spremlja izgubo znanega, priložnost pa v možnosti izstopa iz »območja udobja« (prav tam).

Rastoča kultura vzgojno-izobraževalne ustanove

Kultura ustanove oziroma duhovno ozračje v ustanovi je pogosta tema. Ponovno jo omenjamo, ker naj bi omogočala stalno izboljševanje (Howard, 2015) oziroma poleg profesionalne tudi osebnostno rast tako ravnatelja kot tudi sodelavcev in učencev in naj bi vključevala spoštovanje (McIntosh, 2016). Pri tem pa se poudarja, naj se dopuščajo eksperimentiranje in napake, razvijajo pa naj se odgovornost sodelavcev in učencev ter neprestano ali vseživljenjsko učenje in kompetence (Bervar Kotolenko idr., 2020). Za to uporabljajo tudi pojem rastoča kultura (Salveti in Bertagni, 2020), ki naj

navdihuje ljudi, da sodelujejo in prispevajo s svojimi talenti, navdušenjem ter povezanostjo. Kultura naj bo oblikovana tako, da spodbuja komunikacijo in interakcijo, saj tudi različne raziskave (npr. Brust Nemet, 2018; Javornik Krečič, 2008) kažejo, da na šolsko kulturo najbolj vplivajo kakovost komunikacije med zaposlenimi, sodelovanje med njimi ter kolegialnost. Kultura ustanove naj spodbuja tudi razvoj vrednot (Dolenc, 2018).

Kultura ustanove poudarja tudi pomembnost posameznika, v našem primeru ravnatelja, ki naj bo agilen, saj se pri njem agilnost začne (Florian, 2018, v Kovač idr., 2019; Howard, 2015). Agilni ravnatelj je »mojster iznajdljivosti«, odlikuje ga bogata domišljija, ki je brez zavor, pozoren je na podrobnosti, ki jih »drugi morda spregledajo ali imajo za nepomembne«, in uporabi vse, kar mu je na razpolago, da ustvari najboljši mogoči rezultat (Borysenko, 2010). Agilni ravnatelj naj bi imel določene osebnostne lastnosti, npr. samoizboljšanje, odprtost za spremembe, širitev osebnih meja, usmerjenost v deležnike ipd. (Kovač idr., 2019), dodali bi, da naj bi tudi verjel vase in v svoje delo. Zato navajajo, da naj bi agilnost delovala po načelu snežne kepe (Competo, b. l.), kjer npr. ravnatelj širi svoje poglede in delovanje na druge in agilni ravnatelj pomeni agilni kolektiv in agilno ustanovo.

Tu bi lahko omenili tudi učečo se organizacijo, gibanje, ki ga je na Japonskem populariziral dr. W. Edwards Deming (v Jenson, 1998), ki je največ pozornosti namenil stalnemu in kontinuiranemu izboljševanju kot posledici vedoželjnosti in nenehnega učenja, kar naj bi spodbujala kultura ustanove. Zato je pomembno znati se učiti, spodbujati različne vrste učenja, ki jih vključuje agilna miselnost, to je učenje na vseh področjih (ne le na kognitivnem), predvsem pa delati ali uporabljati novopridobljeno znanje v življenju in pri delu.

Če povzamemo po Sušec (2019, str. 89), morajo ustanove zaradi kompleksnosti problemov današnjega sveta spremeniti svojo kulturo in še: *»Stopiti moramo iz cone udobja in se podati na pustolovsko raziskovanje realnosti. To nikakor ne pomeni, da ne bomo obdržali stvari, ki so primerne tudi za 21. stoletje.«* Dodala je (prav tam): *»Potrebujemo kulturo, ki navdihuje vseživljenjsko učenje, kulturo, ki sprejema in nagrajuje domišljijo, eksperimentiranje, timsko delo in iniciativo.«*

Pomembnost neposredne komunikacije

Prvi aksiom komunikacije Watzlawicka in sodelavcev (v Ramirez, 2021) se glasi, da je nemogoče ne komunicirati, torej komuniciramo vedno in povsod, naj to želimo in načrtujemo ali ne. O komunikaciji je veliko razprav in

verjetno se vsi zavedamo njenega pomena in vpliva, posebej če ocenjujemo, da je neustrezna. Zato naj bi bili pozornejši na ustrezno komunikacijo.

Agilnost poudarja izboljšanje načinov komuniciranja in nas usmerja na »pretok informacij« (Bervar Kotolenko idr., 2020) ter na neposredno komunikacijo, na komunikacijo iz oči v oči ali na štiri oči, ki je protipomenka posredni komunikaciji prek IKT. Zagovorniki agilnosti predlagajo tudi stalne in najraje kar dnevne stike, ki omogočajo neposredno komunikacijo. Za neposredni pretok informacij Dušan Milošević (2016) predlaga vodjem (ravnateljem), da organizirajo stalne oz. vsakodnevne, kratke, npr. desetminutne sestanke, na katerih se ne sedi, ampak stoji (stand-up sestanki), kjer imajo vsi možnost, da povedo o izkušnjah iz prejšnjega dne, o preprekah in težavah ter jih delijo s sodelavci. Odgovorili naj bi na tri kratka vprašanja: Kaj se dela dobro? Kaj ni bilo dobro? Kaj je treba izboljšati?

Pogled na napake

Agilna miselnost se usmerja na delovanje, lahko bi dodali, da poudarja izkustveno učenje, pri čemer pa delamo tudi napake oz. se motimo. Napake so tudi pozitivne, če se iz njih nekaj naučimo in o njih poročamo tudi drugim (Howard, 2015; Jenson, 1998). Zato naj bi se počutili opolnomočeni, da o napakah govorimo s sodelavci (Howard, 2015). Ravnatelj naj sodelavcem dovoli, da eksperimentirajo ali preizkušajo kaj novega in da se počutijo varni, tudi če naredijo napako (Trobok, 2019), saj so napake priložnost za učenje in izboljševanje ali za rast posameznika (McIntosh, 2016). Howard (2015) je zapisala, da napake zanj niso neuspeh, ampak le povratna informacija in da je treba vse sprejeti kot lekcijo za stalno izboljševanje. Zato naj ravnatelj napak sodelavcev ne bi izpostavljaj, ampak spodbujal tveganja in učenje iz napak. Poudarjata naj se zaupanje in sodelovanje za skupni cilj, ki je pomembnejši od individualnega cilja. Navedeno potrjuje tudi Crawford (2019), ki govori o pomembnosti neuspeha, ki da je sestavni del resničnosti, in dodaja, da nas neuspehi pogosto prisilijo, da za pomoč prosimo nekoga drugega, in to nas naredi ponižne in hvaležne.

Dinamično in stalno izboljševanje na osnovi izkustvenega učenja, ki, kot smo navedli, temelji tudi na poskusih in napakah ali na preizkušanju novih in nepreverjenih pristopov, po Savintha in Nair (2020) vključuje tudi pogoste evalvacije in konstruktivne povratne informacije.

Preprostost in poenostavljenje

Preprostost je še eno izmed pomembnih načel *Manifesta*, ki se kaže tudi v kratkih in enostavnih vrednotah, ki se nato dopolnjujejo z enostavnimi

načeli. Eno izmed načel tako pravi, da je preprostost umetnost zmanjševanja količine (prav tam). Enostavnost in poenostavljanje ter kratkost in jedrnatost poudarja tudi de Bono (2014). Zapisal je, da nekateri zapletajo, namesto da bi poenostavili, kadar nimajo ničesar povedati ali ker bi sicer drugi sprevideli njihovo nepoznavanje teme (prav tam). Ob množici besed, kar pogosto imenujemo leporečje, se velikokrat vprašamo, ali se krasno zveneče besede tudi udejanjijo v praksi ali pa ostanejo le črke na papirju. Zato agilna miselnost zelo poudarja dejanja, delovanje ali akcijo in zavrača gostobesednost, prednost daje preprostosti in poenostavljanju, kjer je to seveda mogoče in sprejemljivo.

Pogled na time in timsko delo

Čeprav agilnost poudarja posameznika, zlasti vodjo, npr. ravnatelja, ki naj bo agilen, saj se pri njem agilnost začne (Florian, 2018, v Kovač idr., 2019; Howard, 2015), ali kot je zapisala Breznik Alfrev (2019): sprememba se mora najprej zgoditi na vrhu, pa je velik poudarek tudi na timih in timskem delu. Poleg prednosti timskega dela, med katerimi izpostavljajo npr. rešitve kompleksnih problemov, pa je pogled usmerjen tudi na člane tima in na njihovo medsebojno delovanje (Trobok, 2019) ter sodelovanje oz. na odnose med člani tima. Glasser (2006) na osnovi svoje teorije izbire uči, da smo ljudje socialna bitja, ki potrebujemo drug drugega. Sodelovanje je torej nujno in potrebno in naj vključuje spodbujanje drug drugega, tudi učenje drug od drugega, zaupanje in sprejemanje napak, ki jih naredimo pri delu. Menijo (npr. Cigoj, 2020), da sodelovanje prinaša stvari, ki jih nismo pričakovali ali si jih nismo predstavljali, zato nas čakajo presenečenja.

Večina znanstvenikov in raziskovalcev se strinja, da so socialni odnosi ključni za človekovo zadovoljstvo (Wiking, 2017). Csikszentmihalyi (2019) poroča, da so raziskave večkrat dokazale, da je kakovost življenja najbolj odvisna od tega, kako doživljamo delo in svoje odnose z drugimi, ter da najpodrobnejše informacije o tem, kdo smo kot posamezniki, pridobimo od ljudi, s katerimi delamo. Menijo, da so delovna okolja, v katerih so pogosti konflikti med zaposlenimi, neprijetna in od zaposlenih zahtevajo več navora, kar vodi do večje izčrpanosti (Šprajc in Podbregar, 2019). Meik Wiking (2017, str. 277), direktor Inštituta za raziskovanje sreče na Danskem, tudi meni, da so medsebojni odnosi, zadovoljstvo in sreča močno prepleteni, in dodaja, da je skupni imenovalec za srečo to, »da vsi srečni ljudje gojijo zdrave in dobre medsebojne odnose«. Poudarja tudi hvaležnost, ki da je dober pogoj za srečo. Zapisal je (prav tam, str. 279): »Drug drugega moramo pogosto spomniti, da ni nič samoumevnega. Hvaležnost ne pomeni samo reči 'hvala' za prejeto darilo. Pomeni tudi, da znamo živeti tukaj in zdaj, se posvetiti vsakemu

trenutku posebej in ceniti svoje življenje in vse, kar imamo, namesto da bi se obremenjevali s tem, česar nimamo.« To kaže na pomembnost čuječnosti (biti tukaj in zdaj), ne pa na zazrtost v preteklost ali strah pred prihodnostjo.

Ker je težko spreminjati osebnost posameznikov in njihov način mišljenja, Howard (2015) meni, da je pomembna izbira članov tima. Člani tima naj bi bili tudi pripravljeni pomagati drug drugemu do skupnega cilja ali uspeha, četudi ne bodo dosegli individualnih ciljev, omenili smo že, da ima večji pomen cilj tima kot pa osebni cilj. Poudarjajo se tudi timski duh, zaupanje, odprtost, predanost, preizkušanje in tudi, da so timi dinamični, prožni in učinkoviti (Kovač in Gajšek, 2019), zato naj bi bili timi manjši (Milošević, 2016), ker se lahko hitreje prilagajajo. Timi naj bi se sami oblikovali, tj. da bi bili samoorganizirani pa tudi decentralizirani (prav tam), predlagajo pa tudi, da se dopuščajo spremembe sestave skupine (Salveti in Bertagni, 2020). Dodali bi, da naj bi bili timi avtonomni, brez zunanjega nadzora (Glasser, 2006). Avtor (prav tam) navaja, da naj bi take time povezovalo sedem značilnosti, ki lahko izboljšajo odnose: (1) podpiranje, o katerem je Howard (2015) zapisal, da postajamo močnejši, če se podpiramo in če v timu vlada timski duh; (2) opogumljanje; (3) poslušanje; (4) sprejemanje; (5) zaupanje; (6) spoštovanje in (7) usklajevanje. Morda bi tudi pri delovanju med različnimi timi v ustanovi poudarili sodelovanje namesto tekmovanja. Delo v »agilnih« timih pa zahteva tudi veliko socialnih kompetenc, ki so povezane s komunikacijo, organizacijo, izboljševanjem ipd., dodajata Miler in Gaida (2020).

Kljub poudarjanju neposredne komunikacije med člani tima ter podpore kolegov, kar Gardner (2006) imenuje horizontalna podpora, govorijo tudi o mreženju oz. interaktivnem mreženju (Denning, 2019), saj je povezovanje timov eden od osrednjih elementov agilne ustanove (Kovač in Gajšek, 2019; Salvetti in Bertagni, 2020). Informacije naj bi se pretakale v vse smeri mreže oz. med različnimi timi (Bervar Kotolenko idr., 2020), zato za pedagoško področje vidimo pomembnost povezovanja ali mreženja timov znotraj ustanove in med ustanovami.

Omenjamo tudi medgeneracijsko sestavljene time, ker menimo, da združuje hitro odzivnost mladih in visoko kompetentnost na področju tehnologije ter izkušnje in modrost starejših.

Pomembnost vodstva oz. ravnatelja

Veliko se razpravlja tudi o agilnem vodju, ravnatelju in vodenju, saj ima vodstvo zelo pomembno vlogo. Agilni vodja je sposoben ukrepati preudarno in učinkovito v zapletenih in hitro spreminjajočih se razmerah (Balas

Rant idr., 2019). Tudi sam je inovativen, radoveden in poskuša, tvega ter sprejema hitre odločitve, če so potrebne. Predvsem pa je usmerjen v ljudi, ne v dokumentacijo oz. zakone, predpise in pravilnike. Označujejo ga tudi povezovalna vloga in sodelovanje ter vključevanje vseh deležnikov. Cottmeyer (2011) ga je označil kot zelo uslužnega, saj mora biti usmerjen k ljudem, jih ceniti in jim dati možnost za razvoj. Holmgren (b. l.) pa ga primerja z vrtnarjem, ki vlaga v rast kolektiva.

Holmgren (b. l.) je s sodelavci oblikoval »kolo« s petimi ključnimi lastnostmi agilnega vodje:

1. *Integriteta* je temelj in najpomembnejša lastnost agilnega vodenja. Agilni vodja upošteva vrednote in načela, je zanesljiv in vreden zaupanja ter navdihuje vse okoli sebe. Integriteta je lastnost, ki jo agilni vodja ima ali nima, vendar da jo lahko vsak agilni vodja tudi razvije.
2. *Inovativnost*. Agilni vodja ima inovativen pristop, je naravno radoveden, uvaja in spodbuja nove ideje ter spodbuja učno kulturo. Manj ukazuje in nadzoruje ter bolj pospešuje in spodbuja. Usmerjen je k deležnikom in pripravljen izpodbijati status quo ter spodbujati spremembe.
3. *Nujnost*. Agilni vodja postavlja zahtevne cilje, hitro sprejema odločitve, tudi če nima vseh informacij, samo da ustanova napreduje. Decentralizira odločanje in opusti hierarhijo v korist samoorganizirajočih timov.
4. *Zavzetost*. Agilni vodja je zavzet in ustvarja zavzetost v celotni ustanovi in pri vseh sodelavcih ne glede na starost, poklic ali druge navidezne meje. Zavzetost širi v vse smeri: navzgor in navzdol, navznoter in navzven ter spodbuja sodelovanje za ustvarjanje optimalne uspešnosti.
5. *Usmerjanje*. Agilni vodja usklajuje ljudi in vire ter se osredotoča na odpravljanje ovir ter opolnomočenje posameznikov in timov. Delo usmerja tako, da se timi samoorganizirajo in prevzamejo delo ter odgovornost. Spodbuja prost pretok informacij za hitro prilagajanje spremembam. Agilni vodje ustvarjajo agilno kulturo, ki temelji na skupnih vrednotah.

Agilni vodja se od pojma biti agilen usmerja k agilnemu delovanju oz. od spreminjanja sebe k spremembi kulture v ustanovi. Kot meni Breznik Alfirev (2019), ni hitrih rešitev za spreminjanje ali transformacijo ustanove, saj ne gre brez osebne transformacije članov ustanove. Dodaja, da se mora najprej zgoditi sprememba na vrhu, to je pri ravnatelju, ali od znotraj navzven ter da je osebni razvoj temelj transformacije. Meni tudi, da se mora vodstvo zavedati, da pri osebni spremembi ne gre za projekt, da je ni mogoče delegirati, ampak da gre za proces razvoja in učenja, pri katerem se rešitve pojavijo sproti in zahtevajo neprestano sodelovanje vodstva in sodelavcev. Sodelavci morajo biti del tega procesa sprememb in prispevati svoja razmišljanja, ne

pa pasivno čakati na odločitve, kaj naj naredijo. Dodaja (prav tam), da ni nič hitro in enostavno, ampak da so potrebni odprt um in raziskovanje, občutenje ter odzivanje. In če se vodja sprašuje, kako oblikovati agilno, entuziastično, proaktivno in ustvarjalno kulturo vzgojno-izobraževalne ustanove, in to s hitrimi rešitvami, Breznik Alfirev (2019) meni, da sprememba ne bo hitra, saj je najprej potrebna sprememba na vrhu, ki se lahko razširi na preostale, kar kaže na pomembnost posameznikov ter na razširjanje agilne miselnosti po načelu snežne kepe, kar smo že zapisali. Zato naj bi ravnatelj najprej sam poskrbel za svoj razvoj, zlasti za osebnostni razvoj, ki je brezpogojna zahteva za uspešnost spremembe (Breznik Alfirev, 2019) v smeri agilnega mišljenja, saj bo s tem postopoma vplival tudi na spremembe pri zaposlenih in v ustanovi. Kot navajata Salvetti in Bertagni (2020), spreminjanje ni dogodek, ampak proces, ki ga lahko primerjamo s potovanjem brez konca. Breznik Alfirev (2019) pa dodaja, da je v tem procesu spreminjanja kulture treba izbrisati pričakovanja, ker sprememba mišljenja ni klasičen projekt, saj se mora ravnatelj podati v neznano, čeprav je vaje, da ima točno določen cilj in predvidene odgovore.

Sklep

Ravnatelj in njegovi sodelavci imajo proste roke ali svobodno voljo, da sami izbirajo svoj način mišljenja, zavedati pa se morajo tudi njegovih slabosti in jih reflektirati. Agilni način mišljenja ni za vsakega ravnatelja (Sitar idr., 2019), nekdo bo vztrajal pri kritičnem mišljenju, drugi bo razvijal ustvarjalno mišljenje, tretjega bo pritegnila agilna miselnost in se bo na tem osebnostnem področju želel razvijati in miselnost udejanjati pri svojem delu in življenju. Poudarjamo, da agilna miselnost združuje tako kritično kot ustvarjalno mišljenje oziroma da presega bipolarnost tako enega kot drugega mišljenja in je njuno povezovanje ter nadgradnja. Agilna miselnost predstavlja spremembo smeri razmišljanja (Trobok, 2019), nismo le kritični ali analitični v mišljenju, smo tudi ustvarjalni in inovativni pri razmišljanju in reševanju problemov. Ustvarjalno in pozitivno se odzivamo na spremembe v tem negotovem in nemirnem okolju (Savitha in Nair, 2020) in času. Dodajamo še misel Joan Borysenko (2010), da imamo dvojce možganov oz. dve možganski polobli in da moramo uporabljati obe, ker bomo tako uporabljali celotne možgane. Meni tudi, da prestop v desno hemisfero možganov vzbuja upanje s smehom, omogoča, da se uglasimo s potrebami in čustvi ljudi, katerih ljubezen nas podpira, sproža igrivost, izvablja sprostitev odziva, spodbuja zavedanje in improvizacijo ter nam osmisli življenje. O desni hemisferi možganov je med drugim zapisala (prav tam), da nam omogoča

tudi medčloveške odnose, poudarila pa je še en vidik človečnosti: občutek za humor.

Predvidevamo, da agilna miselnost kot primer pozitivnega in celostno naravnanega mišljenja dobro prispeva tudi k duševnemu zdravju pedagoškega delavca, ki postaja vse bolj cenjena dobrina, saj je nekakšen pogoj za uspešnost in prilagodljivost na nagle spremembe (Poštuvan, 2020). Avtorica dodaja, da po eni strani narašča število duševnih motenj, zlasti depresije, po drugi strani pa se večja ozaveščenost o odgovorni skrbi za svoje dobro počutje. Kot enega izmed vzrokov izgorelosti, ki se pojavlja tudi pri pedagoških delavcih, pa navajajo pogoste interakcije z drugimi ljudmi pri delu, ki so lahko napete in zahtevne (Tement, 2020). Zato agilna miselnost poudarja razvoj komunikacije, interakcije in skrb za odnose, usmerja se k delu v timu, kjer se podpiramo, samoorganiziramo in po potrebi spreminjamo sestavo timov. Ravnatelj, kot smo omenili, ima pri tem najpomembnejšo vlogo, saj s svojim zgledom vpliva na sodelavce, jih spodbuja, da se samoorganizirajo v skupine ali time, v katerih se čutijo opolnomočeni in pripravljeni na nove izzive, skrbi za stalno, predvsem neposredno komunikacijo s sodelavci, napake sodelavcev sprejema kot sestavni del njihovega učenja in dela ter deluje proaktivno v smeri spodbujanja razvoja sodelavcev, ustanove, predvsem pa svojega osebnega razvoja.

Viri in literatura

- Balas Rant, M., Grams, B., Trost, L., in Urankar, M. (2019). Agilnost združbe kot odraz osebne in organizacijske evolucije: raziskava o vplivu osebne zrelosti na preference v organiziranju združbe. V A. S. Sitar idr. (ur.), *Agilna organizacija: zbornik referatov* (str. 102–118). Društvo Slovenska akademija za management, Ekonomska fakulteta, Fakulteta za organizacijske vede.
- Bervar Kotolenko, D., Kutnik, V., in Bertoncelj, L. (b. d.). Zakaj se podjetja bojijo agilnosti? Mqportal.si. <https://www.mqportal.si/zakaj-se-podjetja-bojijo-agilnosti>
- Borysenko, J. (2010). Saj ni konec sveta: Razvijanje prožnosti v časih sprememb. Eno.
- Breznik Alfirev, T. (16. 2. 2019). Bi radi spremenili kulturo podjetja hitro, enostavno in poceni? Flow-svetovanje.com. <http://www.flow-svetovanje.com/2019/02/16/bi-radi-spremenili-kulturo-podjetja-hitro-enostavno-in-poceni/>
- Brust Nemet, M. (2018). A Correlation between Teachers' Social and Pedagogical Competences, and School Culture. *Sodobna pedagogika*, 69(3): 142–155.

- Cigoj, D. (2020). Razvoj zavesti: Novo razumevanje procesov, ki gradijo boljše življenje in boljši svet. D. Cigoj.
- Competo. (b. d.). Agilna HR: nova nevesta ali stara v novi preobleki? Competo.si. <https://www.competo.si/blog/agilni-hr-nova-nevesta-ali-stara-v-novi-preobleki/>
- Cottmeyer, M. (2011). Keys to Success with Agile. Leadingagile.com. <http://www.leadingagile.com/2011/01/12-keys-to-success-with-agile/>
- Crawford, M. (2019). Delo za dušo: o lepoti dela z lastnimi rokami. Družina.
- Csikszentmihalyi, M. (2019). Zanos: Psihologija optimalnega izkustva. Umco.
- Cvetek, R. (2009). Bolečina preteklosti: Trauma, medosebni odnosi, družina terapija. Celjska Mohorjeva družba, Društvo Mohorjeva družba.
- De Bono, E. (2006). Lateralno razmišljanje: Prvi slovenski prevod pregledane in prenovljene različice. New Moment, d.o.o.
- De Bono, E. (2009). Naučite svojega otroka misliti. Rotis.
- De Bono, E. (2014). Enostavnost v razmišljanju. Rotis.
- De Bono, E. (2018). Paralelno razmišljanje: od sokratskega do debonovskega razmišljanja. Mladinska knjiga.
- Denning, S. (2019). Understanding The Agile Mindset. Forbes.com. <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2019/08/13/understanding-the-agile-mindset/?sh=ee094895c17f>
- Dolenc, D. (2018). Kaj so agilne organizacije? Psihologijadela.com. <https://psihologijadela.com/2018/08/08/kaj-so-agilne-organizacije/>
- Egli, R. (1998). Načelo LOLA ali Svet je popoln. DZS.
- Gardner, H. (2006). Five minds for the future. Harvard Business School Press.
- Glasser, W. (2006). Duševno zdravje – problem javnega zdravja: Nova vloga svetovalcev in psihoterapevtov. Društvo za realitetno terapijo Slovenije.
- Holmgren, S. (b. d.). Being an Agile Leader is not an option: Does your organization have the key drivers for agile leadership? MCGpartners.com. <https://mcgpartners.com/being-an-agile-leader-is-not-an-option-does-your-organization-have-the-key-drivers-for-agile-leadership/>
- Howard, L. (2015). What does it mean to have an agile mindset? Csus.edu. http://athena.ecs.csus.edu/~buckley/CSc170_F2018_files/What%20Does%20It%20Mean%20to%20Have%20an%20Agile%20Mindset.pdf
- Javornik Krečič, M. (2008). Pomen učiteljevega profesionalnega razvoja za pouk. i2.
- Jenson, R. (1998). Naredite iz življenja več. Lisac & Lisac.
- Kahneman, D. (2016). Razmišljanje, hitro in počasi. UMco.
- Kononenko, I. (2006). Učitelji modrosti vseh kultur sporočajo isto. V M. Bohanec idr. (ur.), Zbornik 9. mednarodne multikonference Informacijska družba IS 2006, 9. do 14. oktober 2006 (str. 418–421). Institut Jožef Stefan.
- Košir, M. (2020). Duhovnost in religioznost v stresnih situacijah in mesto duhovnosti v psihoterapiji. Bogoslovni vestnik, 80(4): 915–925.

- Kovač, A., Rangus, A., Drobnič, N., in Markovič, L. (2019). Značilnosti agilnih posameznikov, timov in organizacij. V A. S. Sitar idr. (ur.), *Agilna organizacija: zbornik referatov* (str. 137–153). Društvo Slovenska akademija za management, Ekonomska fakulteta, Fakulteta za organizacijske vede.
- Kovač, J., in Gajšek, B. (2019). Opredelitev in razsežnosti agilne združbe. V A. S. Sitar idr. (ur.), *Agilna organizacija: zbornik referatov* (str. 3–15). Društvo Slovenska akademija za management, Ekonomska fakulteta, Fakulteta za organizacijske vede.
- Loevinger, J. (1976). *Ego Development*. Jossey-Bass.
- Manifest agilnega razvoja programske opreme. (2001). <https://agilemanifesto.org/iso/sl/manifesto.html>
- McIntosh, S. (2016). What Exactly is the Agile Mindset? Infoq.com. <https://www.infoq.com/articles/what-agile-mindset/>
- Miler, J., in Gaida, P. (2020). Identification of the Agile Mindset and Its Comparison to the Competencies of Selected Agile Roles. V A. Przybylek in M. Morales-Trujillo (ur.), *Advances in Agile and User-Centred Software Engineering*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-37534-8_3
- Milošević, D. (2016). Agilna metodologija. Dusanmilosevic.com. <https://dusanmilosevic.com/agilna-metodologija/>
- Muhovič, J. (2007). Umetnost in izobraževanje za življenje med realnim in virtualnim: etuda iz pedagoške futurologije. *Sodobna pedagogika*, 58(3): 48–65.
- Peale, N. V. (1992). Moč pozitivnega mišljenja. Mohorjeva družba.
- Pečjak, V. (2001). Učenje, spomin, mišljenje. Fakulteta za družbene vede.
- Poštuvan, V. (ur.). (2020). Znanja, spretnosti in kompetence na področju duševnega zdravja. Založba Univerze na Primorskem. <https://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6963-17-6.pdf>
- Ramirez, W. (2021). 5 aksiomov komunikacije: kaj so? Warbletoncouncil.org. <https://sl.warbletoncouncil.org/axiomas-de-la-comunicacion-5253>
- Salvetti, F., in Bertagni, B. (2020). Leadership 5.0: An Agile Mindset for a Digital Future. *International Journal of Advance Corporate Learning*, 13(2). <https://www.online-journals.org/index.php/i-jac/article/view/17033>
- Savitha, G., in Nair, J. (2020). Embracing the Agile Mindset: Faculty Perspective. *IJRP*, 65(1): 103–108. <https://ijrp.org/paper-detail/1578>
- Seligman, M. E. P. (2009). Naučimo se optimizma. Mladinska knjiga.
- Sitar, A. S., idr. (ur.). (2019). *Agilna organizacija: zbornik referatov*. Društvo Slovenska akademija za management, Ekonomska fakulteta, Fakulteta za organizacijske vede.

- Sušec, Z. (2019). Agilna šola: vpeljevanje sodobnih metod pouka za razvijanje veščin 21. stoletja. V A. S. Sitar idr. (ur.), *Agilna organizacija: zbornik referatov* (str. 88–101). Društvo Slovenska akademija za management, Ekonomska fakulteta, Fakulteta za organizacijske vede.
- Šprajc, P., in Podbregar, L. (2019). Vidiki izgorelosti v sodobni organizaciji. V A. S. Sitar idr. (ur.), *Agilna organizacija: zbornik referatov* (str. 38–48). Društvo Slovenska akademija za management, Ekonomska fakulteta, Fakulteta za organizacijske vede.
- Tement, S. (2020). Prepoznavanje in preprečevanje izgorelosti. V V. Poštuvan (ur.), *Znanja, spretnosti in kompetence na področju duševnega zdravja: izbrane teme za psihologe in njim sorodne poklice* (str. 29–42). Založba Univerze na Primorskem.
- Trobok, M. (2019). Znamo li šta znači raditi agilno ili taj termin koristimo napamet? Netokracija.rs. <https://www.netokracija.rs/sta-znaci-agilno-154973>
- Wiking, M. (2017). *Hygge: Umetnost dobrega življenja po dansko*. Učila International.
- Zohar, D., in Marshall, I. (2000). *Duhovna inteligenca*. Učila.