



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD

PROJEKT VIO: EVALVACIJSKO POROČILO

Anita Trnavčević

PROJEKT VIO: EVALVACIJSKO POROČILO

Avtorica: **dr. Anita Trnavčević**

Izdala in založila: Šola za ravnatelje, Vojkova cesta 63, 1000 Ljubljana

Lektorica: Mateja Dermelj

Oblikovanje in tehnična ureditev: Face d. o. o.

Ljubljana, 2019



Publikacija je sofinancirana s sredstvi Evropskih socialnih skladov v okviru projekta Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij – VIO.



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD

PROJEKT VIO:
EVALVACIJSKO
POROČILO

V evalvacijskem poročilu o projektu Vodenje inovativnih učnih okolij (VIO) predstavljamo ugotovitve, ki smo jih pridobili na osnovi podatkov, zbranih februarja in marca 2019, ter primerjamo ugotovitve za leti 2017 in 2019 po posameznih področjih. Prav tako so v njem identificirani gradniki za model podpore ravnateljem pri vodenju.

Evalvacijo celotnega projekta smo načrtovali za obdobje treh (3) let, torej za čas trajanja projekta. Najprej smo v letih 2016/2017 izvedli posnetek stanja (faza 'ante') za vsa tri področja projekta, to so distribuirano vodenje (DV), vodenje kariere ravnatelja (VKR) in svetovanje ravnateljem (SV). V letih 2018/2019 pa smo izvedli posnetek stanja ob koncu projekta, torej fazo 'post'. O posnetku stanja v letih 2016/2017 smo pripravili poročilo z ugotovitvami in priporočili oziroma vsebinskimi poudarki za izvedbo delavnic ter drugih dejavnosti v okviru projekta. V njem smo prikazali stanje in navedli ugotovitve ob zaključku projekta/sklepne ugotovitve.

V prvem letu smo izvedli posnetek stanja, torej fazo 'ante', katere ncilj je bil ugotoviti, kakšno je stanje na izbranih treh področjih evalvacije, leta 2019 pa posnetek stanja ob koncu projekta (faza 'post'). Drugo fazo evalvacije smo s posebnim dopisom napovedali januarja, februarja smo izvedli vinjeto in anketiranje, marca pa polstrukturirane intervjuje.

Tako smo:

- vsem udeležencem znova poslali vinjeto, ki smo jo smiselno prilagodili času izvedbe;
- vsem udeležencem poslali anketne vprašalnike, pri čemer je ostal anketni vprašalnik za skupino VKR nespremenjen, anketni vprašalnik za skupino DV pa smo delno (vendar smiselno) prilagodili; za skupino SV smo oblikovali nov vprašalnik;
- izvedli polstrukturirane intervjuje: 1/enega s skupino VKR, 3/tri s skupino DV in 3/tri s skupino SV.

Metode zbiranja podatkov

Za izvedbo posnetka stanja smo enako kot pri fazi 'ante' uporabili tri metode in tako dosegli triangulacijo po metodah, s čimer smo povečali kredibilnost posnetka stanja.

Vinjeta

Je inštrument zbiranja podatkov pri metodi kritičnega dogodka (critical incident method), kot jo navajajo in opisujejo Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2007). Gre za koristno komplementarno metodo pri intervjujih, zato smo se odločili zanjo. Udeležence v drugi fazi evalvacije smo pozvali, naj čim bolj skrbno in natančno odgovorijo na naslednji vprašanji:

Zapišite, prosim, kateri dogodek, aktivnost, predavanje, situacija se vam je najbolj vtisnila v spomin v času trajanja projekta? (max. 300 besed)

Kako se ta dogodek, aktivnost, predavanje, situacija odraža v vaši praksi vodenja šole? Opišite, prosim, na primeru čim bolj natančno! (max. 500 besed).

Odgovori so lektorirani in urejeni, mestoma pa je ohranjeno izvorno besedilo.

Anketa

Po razpravah po skupinah smo določili končno vsebino anketnih vprašalnikov. Tako je za skupino VKR vprašalnik ostal nespremenjen, za skupino DV smo ga malo spremenili, za skupino SV pa smo pripravili novega, saj smo udeležence v prvi fazi spraševali po pričakovanjih, v drugi pa je izpolnjenost pričakovanj pomenila le en sklop odgovorov.

Vsi podatki so dosegljivi v Šoli za ravnatelje pri skrbnikih Tatjani Ažman, Vlasti Poličnik, Alešu Žitniku in Sebastjanu Čagranu.

Polstrukturirani skupinski intervjuji

V fazi 'ante' so predavatelji Šole za ravnatelje po štiri udeležence iz štirih skupin povabili k skupinskemu intervjuju, ki jih je izvedla evalvatorica (dr. Trnavčević). V drugi fazi evalvacije, v fazi 'post', so predavatelji Šole za ravnatelje iste udeležence povabili k vnovičnemu sodelovanju (z izjemo tistih, ki so bodisi zamenjali položaj, delovno mesto ali organizacijo). Tako smo intervjuvali eno skupino VKR, tri skupine DV in tri skupine SV. Odgovori so delno urejeni in lektorirani.

Metodološke omejitve

Pri tovrstni analizi (ante-post) obstaja vrsta metodoloških omejitev, ki jih moramo upoštevati. Med drugim gre za problem samozaznave, prevelike ali premajhne kritičnosti pri ocenjevanju samega sebe ter za vrsto pogojev (spremenljivk), ki jih ne moremo nadzorovati, in zato rezultatov ne moremo nekritično pripisati programu. Poleg tega je bila odzivnost leta 2019 manjša, posebnega nadzora nad tem, kdo je oziroma ni sodeloval, pa nimamo. Prav tako velja omeniti, da v bistvu nismo vzorčili, saj so se udeleženci sami prijavili na razpis in tudi sami izbrali področja, na katerih so želeli sodelovati. Sklepamo lahko, da so to motivirane šole/ravnatelji/strokovni delavci, ki želijo pridobiti nove kompetence oziroma okrepiti obstoječe. Rezultatov ne moremo posploševati na vse šole/ravnatelje/strokovne delavce. Veljajo le za udeležence v tem projektu.

Odzivnost

Odzivnost v drugi fazi je bila bistveno slabša kot v prvi, kar je mogoče videti pri odzivu na vinjeta in anketni vprašalnik, razen pri izvedbi anketiranja v skupini Svetovanje ravnateljem (to je v nadaljevanju razvidno iz preglednice 1). V skupini Svetovanje ravnateljem sta bila dva različna anketna vprašalnika – pozneje bomo to pojasnili –, kar lahko vpliva na odzivnost. Prav tako smo svetovanje ravnateljem v treh oblikah izvedli sploh prvič, in tudi to je morda vplivalo na odzivnost.

Skupno število intervjujev je bilo v letih 2016/17 skorajda enako kot leta 2019, vendar je to zato, ker leta 2016/17 nismo izvajali intervjujev za skupino SV, leta 2019 pa smo izvedli pet intervjujev. Udeležba iz skupin VKR in DV pri intervjujih se je leta 2019 praktično prepolovila.

Preglednica 1: Pregled udeležencev po metodah zbiranja podatkov

Skupina Metoda	Distribuirano vodenje (DV)		Vodenje kariere ravnatelja (VKR)		Svetovanje ravnateljem (SV)		Skupaj	
	2016/17	2019	2016/17	2019	2016/17	2019	2016/17	2019
Metoda/Leto	2016/17	2019	2016/17	2019	2016/17	2019	2016/17	2019
MKD – vinjeta	43	21	15	6	119	62	177	89
Anketa – anketni vprašalnik	14R+150SD	11R+54SD	15	12	114	112	293	190
Intervju – skupinski, polstrukturiran	3x4=12	7	4	2	Nismo izvajali	5	16	14

Vir: Šola za ravnatelje

1. ANALIZA PODATKOV – POSNETEK STANJA V DRUGI FAZI ('POST') LETA 2019

Podatke smo v prvi fazi analizirali glede na področje in tako jih v drugi fazi ('post') tudi predstavljamo. Pri intervjujih so zapisana vprašanja, ki smo jih zastavili udeležencem ob začetku projekta, in vprašanja, ki smo jim jih zastavili ob koncu projekta. Vprašanja so barvno ločena, in sicer so za leto 2017 zapisana v modri, za leto 2019 pa v zeleni.

1.1 Vodenje kariere ravnatelja

1.1.1 Vodenje kariere ravnatelja – analiza vinjet

Pri metodi analize podatkov, pridobljenih z intervjuji, gre za metodo analize vsebine (content analysis method), za katero je značilno, da poteka po vprašanjih, zapisanih v navodilih za vinjeto.

Zapišite, prosim, kateri dogodek, aktivnost, predavanje, situacija se vam je najbolj vtisnila v spomin v času trajanja projekta?

»Težko bi izpostavila en sam dogodek, saj je bil celoten program sestavljen na način medsebojnega dopolnjevanja in nadgradnje tem in dejavnosti. Morda sta me najbolj prevzela delavnica ustvarjanja z glino in pa izmenjava izkušenj na srečanjih. Zanimiv in nepozaben je bil tudi študijski obisk Bruslja. Rada bi pohvalila strokovne delavce Šole za ravnatelje, ki so s svojimi strokovnimi prispevki in sodelovanjem pomembno vplivali na profesionalni razvoj in aktualizacijo mojega dela. Takšnih sodelovanj si želim tudi v prihodnje.« (S. J.)

»Osnove *coachinga* so se mi najbolj vtisnile v spomin oziroma sem začutila veliko podporo, ki jo sedaj lahko uporabljam pri letnih pogovorih s sodelavci.

S svetovalko za *coaching* sva delali dve leti. Sprva je bilo težko sprejeti vprašanja, ki te vodijo do odgovorov, ki jih moraš sam spoznati in sprejeti. Začeli sva tako, da sva najprej podpisali pogodbo o zaupanju/zaupnosti podatkov in o sami izvedbi *coachinga*. Imeli sva uvodno srečanje, ki je potekalo v živo (120 minut). Takrat sem zapisala kolo svojih kariernih vrednot. O tem sva se veliko pogovarjali. Nato sva se večkrat slišali po telefonu. Seveda sva se o tem prej dogovorili. Tudi telefonski pogovor je največkrat trajal eno uro. Pripravila/Predstavila sem problem, ki sem ga reševala. S pomočjo *coachinga* sem sama prišla do rešitev. Eno leto sem delala na področju kariere, službe, drugo leto pa sva delali na področju osebnega življenja. Naučila sem se pogledati na problem široko in z več strani ter ga reševati postopno, brez panike. Probleme imenujem izzivi in jih znam razvrstiti glede na nujnost reševanja. Sama sem se začela drugače odzivati na kritiko, saj jo vedno sprejemem kot možnost za izboljšave. Osebno sem postala močnejša, bolj samozavestna, bolj optimistična, težav se lotevam analitično. Problem, na katerega nimam vpliva, spoznam, zato se zaradi takih problemov ne bremenim več tako močno. Ne dovolim, da bi druge osebe odgovornost prelagale name.« (E. M.)

»V spomin se mi je močno vtisnilo srečanje in predavanje gospe predavateljice iz Novega mesta, saj nam je zelo nazorno prikazala, kako moramo posamezniki skrbeti za svoj profesionalni razvoj ne glede na starost ali poklic, ki ga opravljamo. S svojo karizmo, pozitivnostjo, sledenjem ciljem je dokazala, da lahko vsakomur uspe oziroma da moramo vedno imeti želje, ki jih lahko s svojim trudom, ustvarjalnostjo in inovativnostjo uresničimo.

Druga takšna izkušnja je bil obisk oziroma senčenje kadrovskega direktorja iz Steklarne Hrastnik. Z njim sem preživela čudovit in zelo poučen delovni dan, ko sem spoznavala njegov delovnik, proizvodni proces, imela sem priložnost prisostvovati kolegiju. Kljub temu da imam izkušnje iz

poslovnega sveta, je to bilo nekaj novega, saj sem spoznala težave z zaposlovanjem, iskanjem kadrov za deficitarne poklice.

Oba primera sta mi omogočila vpogled v motivacijo zaposlenih, nagrajevanje, spodbujanje pri doseganju lastnih ciljev ali ciljev za skupno vizijo podjetja, kar je koristno za moje sedanje delo« (B. N.)

»Direktor Kadrovskega sektorja dr. Boris Dular.« (J. V.)

Kako se ta dogodek, aktivnost, predavanje, situacija odraža v vaši praksi vodenja šole? Opišite, prosim, na primeru čim bolj natančno!

»Pri svojem delu uporabljamo Demingov PDCA-krog oziroma načelo: 'Kar koli delamo, se vnaprej dogovorimo, dogovore izvajamo, spremljamo uspešnost izvajanja dogovorov in ugotavljamo ter določamo, kaj in kako bomo v prihodnosti delali bolje.« (J. V.)

Srečanja z gosti

»Pri svojem delu sem [črpala] iz celotnega izobraževanja, ki je bilo zelo inovativno, uporabno, [ponudilo nam je] ideje, kako skrbeti za lastni profesionalni razvoj, razvoj zaposlenih, saj hiter gospodarski razvoj v današnjem času zahteva številne prilagoditve, spremembe, vseživljenjsko učenje. Pri svojem delu sem uporabila veliko praktičnega gradiva, ki smo ga dobili na delavnici; kolektivu sem prenašala posamezne tematike, ki so nam jih predstavili na izobraževanju: g. Gaber, zgoraj navedena predavateljica, psihologinja« (B. N.)

Coaching

»S pomočjo coachinga sedaj vodim letne pogovore, rešujem konflikte med starši, učitelji in učenci. Primer uporabe je pogovor po hospitaciji, ko učitelju postavim vprašanje, ki ga napelje k razmišljanju o uri brez mojih sugestij. Predvsem se usmerjam v to, da učitelju pomagam aktivirati notranje in zunanje vire, da pride do spoznanj ali rešitev. Pri pogovoru z učencem poskušam vzpostaviti sodelovalni odnos in ozračje varnosti. Tako učenec postane odprt in spregovori o svojih težavah in razlogih za neprimerno početje ali uničevanje lastnine.« (E. M.)

Obisk na Škotskem

»Veliko več časa posvečam profesionalnemu razvoju svojih sodelavcev in jih spodbujam, da se strokovno izobražujejo. Iz študijskega obiska na Škotskem mi je še posebej ostal v spominu njihov sistem certificiranja učiteljev in poudarjanje tega, da dokažejo, kako so nova znanja uporabili pri pouku. Učitelje spodbujam, da v aktivnih poročajo o izobraževanjih, in tudi sama na pedagoških konferencah na kratko predstavim izobraževanja, ki se jih udeležim. Za učiteljski zbor organiziram skupna izobraževanja na šoli in učitelji po izobraževanju evalvirajo predavatelje. Analiza evalvacije mi je v pomoč pri načrtovanju izobraževanj. Celoten projekt je bil 'naj', ker smo se ukvarjali s kariernim razvojem naših zaposlenih in tudi nas samih. Naši učitelji so začeli na svoje delo gledati drugače in se zavedati, da ima tudi učitelj kariero. Bilo bi čudovito, če bi lahko projekt VKR nadaljevali in razvijali naprej.« (E. K.)

Sistemske vidik

»Morda moje nadaljnje razmišljanje ne sodi v okvir zastavljenega vprašanja, a si bom kar dovolila izjaviti, da bi se morali v tovrsten projekt VIO vključiti vsi ravnatelji slovenskih šol. Aktualizacija vzgojno-izobraževalnega dela je pomembna in potrebna v vseh slovenskih šolah. Šola za ravnatelje je zelo kvaliteten podporni strokovni steber ravnateljevemu delu in zato tudi pomembna za razvoj šole in kakovosti njenega delovanja.« (S. J.)

Ugotovitve: Udeleženci so v zapisih omenili predvsem dogodke oziroma obisk gostov, obisk Škotske in *coaching*. Prav tako velja poudariti, da so izpostavili prenos novih znanj v kolektive ter rabo veščin pri vsakdanjem delu v šoli. Vsebinsko se zdijo vinjete kot 'klic' k stiku z drugimi panogami, področji in s tujino.

1.1.2 Vodenje kariere ravnatelja – analiza intervjujev

Pri metodi analize podatkov, pridobljenih z intervjuji, gre za metodo analize vsebine (content analysis method), za katero je značilno, da poteka po vprašanjih, zastavljenih v intervjuju.

Zakaj ste se vpisali v projekt in zakaj v ta program? To vprašanje smo zastavili ob začetku projekta. Kaj ste v tem programu pridobili?

»Poglobila sem se v to stvar, projekt se mora nadaljevati ne kot projekt, ampak kot stalna možnost v tej smeri, da ravnatelji dobijo podporo v zvezi s to temo, npr. coaching. Šola za ravnatelje bi morala imeti človeka, ki bi se ukvarjal samo s tem. Res sem dobila veliko podporo, tako na službenem področju kot v osebnem življenju. Ugotovila sem, da sem celovita osebnost, zdrava, zadovoljna, na probleme gledam kot na izziv in zorganizirala sem se tako. Predavanje Marije Turnšek Mikačič/ Turnšek Mikačič, ki je pri triinosemdestih naredila doktorat, se me je dotaknilo v smislu, da če delam na sebi, delam za druge – adrenalinski šok zame, da [gospa Turnšek Mikačič] pri teh letih tako razmišlja. Tudi sama sem se potem res zamislila ... Učitelj pet let pred upokojitvijo jamba, da je svoje naredil, pustite me. Pridobila sem veliko novih prijateljev, ki jih lahko pokličem kadar koli, ravnateljev in delavcev v ŠR, ki so mi dali vedeti: tu smo, da pomagamo ... Vzpostavili smo tak odnos, da mi ni težko priti, če me pokličejo. Vzpostavili smo res poseben odnos.« (E.)

»Opolnomočenje mene kot ravnatelja mi je dalo energijo za opolnomočenje sodelavcev. Vedno pravijo, da vodstvo vodi vrtec – razbili smo mit o tem, da samo ravnatelj vodi vrtec, spoznali smo, da ga vsi – pojem odgovornosti, odgovornost nosimo vsi. Najprej vodiš [sodelavce] in vodiš samega sebe, nato tim in nato ostale. Razpršeno vodenje smo udeležili v praksi, ga imamo, ga poglobljamo, vsi smo vključeni v to. [...] Mi smo orodje za delo ... Strokovni delavci se šele sedaj zavedajo, kaj je njihova odgovornost. Vse to smo prenesli v načrtovanje za naprej. Razbili smo mit o kariernem razvoju kot stopničkah navzgor, razvoj gre namreč v vse smeri. Pri *teambuildingu* nismo šli na gibalno področje – igrali smo se z lego kockami in glino. Odzivi strokovnih delavcev so bili neverjetni [...]. Povedali so, da se še nikoli sami niso na ta način izrazili z lego kockami ter da vidijo sebe in sodelavce v drugi luči. Mreženje nam je dalo dodano vrednost v obliki boljšega razumevanja, spoznavanja ... Tako greš ven iz svojega zlatega vrta, iz svoje dnevne sobe. Vsi smo vpleteni, nihče ni spregledan.« (J.)

Kaj pričakujete od usposabljanja? To vprašanje smo zastavili ob začetku projekta. Ali so vaša pričakovanja izpolnjena? Opišite to na enem primeru, prosim!

»Pričakovanja so bila izpolnjena, izziv. ŠR je edina referenčna skupina, kjer srečam stanovske sogovornike z različnih ravni – vrtec, SŠ, OŠ. Bili smo iz različnih aktivov, hvala za dobre predavatelje. Nisi sam v nekem problemu, tega se zaveš. Živiš z okoljem, mi smo del skupnosti. Le močan in opolnomočen ravnatelj je lahko kos nalogam.« (J.)

»Ne spomnim se, kaj točno sem pričakovala. Bila sem pred reelekcijo, in sem si rekla, da je dobro, da se vpišem v ta program, če se pa kaj zalomi in ne bom več izvoljena, bom videla kasneje. Imela sem občutek, da težko vplivam na ljudi, nočem jih siliti v nekaj. Če pa nekaj naredim na sebi, potem lahko vplivam na druge, ne pa da jih samo silim v neki projekt. Dobila sem neko moč, upam si samozavestno nastopati.« (E.)

Kaj je vaš osebni cilj v tem usposabljanju? To vprašanje smo zastavili ob začetku projekta. Ali je bil vsaj en osebni cilj, s katerim ste 'prišli' v projekt, izpolnjen? Kateri?

»Prijavila sem se v Acroni, v kadrovske službo; sicer me niso povabili na pogovor in sem bila razočarana. *Coaching* in kolo ravnovesja sta bili najmočnejši orodji.« (E.)

»ŠR nas je izzvala, da se prijavimo na neko delovno mesto. Prijavila sem se na sodišče za mediatorja; zdaj sem v bazi podatkov za družinskega mediatorja, pridobila sem certifikat za to. Okrepila sem samo sebe, potem si močnejši za naslednji mandat ali za kakšno drugo delovno mesto. V tej zgodbi se nismo ukvarjali z birokracijo in zakonodajo, ampak z osebo! In to je tisto pravo.« (J.)

»Se strinjam, cilj je, da se toliko opolnomočimo v znanju, da mi ne bo težko sprejeti kritik, pripomb, pohval; ostajam trdno na tleh in vztrajam pri tistem, kar delam.« (E.)

Rezultati analize anket kažejo, da anketiranci prakso ocenjujejo visoko (ocene več kot 4!), hkrati pa analiza vinjet odpira več vprašanj. Ravnatelji pišejo o trajnostnem razvoju, o razvoju lastne kariere, veliko je 'družbeno sprejemljive retorike'.

To vprašanje smo vam zastavili ob začetku projekta. Katero na novo pridobljeno znanje o vodenju kariere ravnatelja bi najbolj izpostavili?

»Znanje *coachinga*, od Tatjane sem se naučila, kako se postavlja vprašanja. To sem se naučila, da znam tudi tako spraševati starše, učitelje. A ta projekt je premalo, želim si nadaljevanja.« (E.)

»Poleg znanj in vedenja sem poudarek namenila kompetencam ... Pogovori s sodelavci – ta drugi del pola –, kako se počutim, kje so moje vrednote, kje sem v prostem času, kje se izpolnjujem, kot zame vrednost je dodana vrednost na sodelavcu/to velja tako zame kot za moje sodelavce. To smo vnesli v pogovore s sodelavci. Vidiš skrite talente, dali smo jim izzivalno nalogo. Če sodelavci niso prepoznavni, pohvaljeni, je to problem. V današnjem času je to hrana nam, ki delamo z ljudmi To je hrana ne glede na to, ali delamo v takem poklicu, delo z ljudmi se prenaša na delo z otroki, z učenci; ne gre za to, ali so naloge opravljene in cilji doseženi. Ta osebna nota se zrcali in prenaša navzdol. Eva nam je pokazala, kako tanka je črta med tem, da imaš znanje o stresu, in tem, da se sam spopadeš z njim.« (J.)

»Odslej drugače vodim pogovore s sodelavci, ne kot letne pogovore. Pomembno je, kako se jaz počutim, kje so moje vrednote, moj prosti čas – to spoznanje sem prenesla tudi na sodelavce. Nanje sem prenesla izzivalne naloge, našli smo skrite talente, sodelavce pohvalim za več stvari, to je hrana za vse nas. Znanje in vedenje o stresu, kako tanka črta je to ... Znati in prepoznati, to je veliko. Temu sem namenila pozornost pri svojih sodelavcih, zdaj to opazim.« E»

Namesto opisa konkretnega dogodka, s katerim čim bolj natančno podate opis situacije in vašega ravnanja, smo dobili veliko 'teoretičnih opisov'. Kje, kako ustvariti prostor, možnost v usposabljanju, da ravnatelji spregovorijo o svojih ravnanjih, jih osmislijo in naredijo refleksijo? To vprašanje smo zastavili ob začetku projekta. Pri katerih aktivnostih ste prepoznali 'prostor', priložnost, da ste spregovorili o svojih ravnanjih in naredili refleksijo?

»Kolo življenja in življenjska črta. Tu smo se prepoznali, vidiš, kje si hodil, in lahko še naprej spremljaš ... Nikoli ga nisem prej tako resno naredila. Ta delavnica, to zdaj uporabljam, ko se kdo počuti nezadovoljnega, rečem: 'Ti si celota, celovita osebnost, ne samo en del, ki te npr. zdaj jezi; poglej, kje si.' [...] Tudi zunaj službe pridejo ta znanja prav, da tako komuniciram s prijatelji, najstniki itd.

[...] Zdi se mi, da je pravi čas za vstop v ta projekt po desetih letih ravnateljevanja, prej bi bilo še prezgodaj.« (E.)

»Z vseh delavnic [...] sem skopirala zase Pristope do sodelavcev, npr. pred nekim vsebinskim aktivom naredimo kakšne vaje, delovne liste, npr. kolo ravnovesja, pregledamo lastna močna področja. Se spomnite tistega lista Jaz sem drugačen? Prinesite ga in jaz vam dam svojega in si ga izmenjava. Priročnik VKR res uporabljam. Vaje niso težke, vse rešitve so okej, nič ni prav ali narobe, v tem je možnost za pogovor, najdeš človeka, ga spodbudiš ... To je dodana vrednost. Po hospitacijah jim ne dam več navadnega lista, ampak nekatere izmed teh delovnih listov, ki smo jih dobili na delavnici, in pogovor lahko spelješ.« (J.)

Katera oblika dela je po vašem mnenju najbolj prispevala k prenosu znanja, izkušenj in oblikovanju odnosa do VKR med vsemi udeleženci v skupinah, zunanjimi izvajalci in zaposlenimi v ŠR?

»Če je zame dobro ... Vključiš se z namenom, da boš povsod to uporabil. Celo v družini, v pogovoru z najstnikom.«(J.)

»Da nismo bili v okvirih pravnega sistema ... Tega ni bilo. [Tokrat ni] bila tema zakonodaja, pravilniki ... Ni bilo birokracije, zakonodaje, to mi je bilo všeč. Tu so relacije, ki jih ponotranjiš, in nato na tem naprej gradiš. Bil je proces, utrdili in ponotranjili smo vsebine.

Res referenčna skupina. Posvet v Portorožu je eno, ni relacij, tu so relacije in na njih gradiš in to ponotranjiš. Na posvetu znanje dobiš, tu pa ga ponotranjiš, utrdiš.«(J.)

»Čas je bil primeren, deset let ravnateljstva je primerno, pet let premalo. Če bi se nadaljevalo, je deset let pravi čas za tak projekt. Nimam nič proti, da ravnatelji pridobivajo licence [...], ravnatelj mora biti vzor, in to je projekt dal.«(E.)

»Kako bomo zdaj skrbeli za to področje? Kot kadar skrbiš za rožo in jo moraš zalivati, dodajati substrat ... Ni samoumevno, kako nas boste obdržali.«(J.)

Kaj bi sporočili 'sistemu'?

»Ta projekt bi morali peljati naprej kot stalno strokovno izpopolnjevanje (ne pa samo da rožo posadiš, potem pa joпустиš). Želim si, da bi ministrstvo sprevidelo, da je to področje zelo pomembno in da bi zagotovilo trajnost. Ni v redu, da se projekt začne, konča, potem pa nič ... MIZŠ mora dati možnost ne samo, kadar so sredstva iz Evrope, ampak mora zagotoviti trajnost. To bi bilo nujno, npr. nek certifikat, ki ga dobiš po izpopolnjevanju na tem področju. Mene je ta projekt v treh letih res okreplil, to ne sme biti samo projekt za en mesec ... Res mora biti trajnost!«(E.)

»Mandat ravnatelja ni namen in cilj, samo da bo že, ravnatelj se mora znati, kaj bo počel po mandatu. V podjetju imajo posebne kadrovske službe, ravnatelj pa se mora ukvarjati še s papirologijo ... Več tega zase, ojačenje, ponotranjenje. To ni nekaj, da zdaj bom pa zaspala na tem področju, želim si naprej. V sistemu bi morali biti za ravnatelje s petimi leti [mandata] določeni programi, za ravnatelje z desetimi leti pa nekaj drugega. Sprašujem se, kaj po petnajstih letih – kateri kader mi odhaja, medgeneracijsko ... Kako uskladiti razmerja med 60-letnico in 27-letnico na delovnem mestu, kako se z obema pogovarjati ... Nimamo kadrovske službe, te naloge opravlja tajnica, ampak to ni dovolj. Potrebujemo ta pol, kadrovske, delo z ljudmi, da opolnomočimo sodelavce, sicer se spotaknemo ob prvem kamnu. Moja naloga je, da sodelavce opolnomočim. Nove generacije, ta 60 in ta 27 – pa najdi par. To je pomembno. Zato so ti delovni listi, orodja super, mi olajšajo delo. Mi je že lažje, včasih se odločim kar za priložnostne pogovore, tako rešim marsikatero zagato, konflikte, ki so izzivi. Me imajo poln kufer s tem, dajmo prijaviti inovacijo. ... Sem pa to lažje dosegla z vprašanji, ki smo se jih naučili [na delavnicah v ŠR].«(J.)

Ugotovitve: Udeleženci so izpostavili različna orodja, tehnike, veščine, ki so jih pridobili pri delu na delavnicah. Zelo veliko so govorili o opolnomočenju – dobro bi bilo preveriti, kaj natančno pod tem izrazom razumejo. Na trenutke namreč zazveni kot sodobna fraza. Zelo zanimivo je razmišljanje, kaj ravnatelji potrebujejo po petih, kaj po desetih, ali petnajstih letih ravnateljstva. Vsekakor se jim vodenje kariere zdi zanimivo po desetih letih. Tu bi veljalo raziskati, kakšna – če sploh – nasičenost, rutina ipd. se pri ravnateljstvu pojavi in kako sistemsko naravnati usposabljanje ravnateljev po desetih letih ravnateljstva.

1.1.3 Vodenje kariere ravnatelja – analiza anketnega vprašalnika

Od petnajstih sodelujočih v projektu VIO – VKR smo prejeli dvanajst izpolnjenih anketnih vprašalnikov. Vprašalnik je vseboval pet sklopov, ki jih predstavljamo v nadaljevanju.

Preglednica 2: Poznavanje sebe

Poznavanje sebe	Stanje 2019			
	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povprečna ocena	Standardni odklon
Zase lahko rečem, da poznam svoje življenjske vrednote.	4	5	4,92	0,29
Delo je zame pomembna vrednota.	4	5	4,58	0,51
Zase lahko rečem, da poznam svoje lastnosti, sposobnosti in spretnosti (vem, kaj znam in zmorem).	4	5	4,50	0,52
Zase lahko rečem, da vem, kaj me pri delu motivira.	4	5	4,55	0,52
Zase lahko rečem, da znam umestiti področje dela v svoje življenjske prioritete.	4	5	4,25	0,45
Rad se učim (se izobražujem oziroma se dodatno usposabljam).	4	5	4,83	0,39
Verjamem, da lahko dosežem svoje cilje.	4	5	4,17	0,39
Spremembe sprejemam kot nekaj pozitivnega.	3	5	4,42	0,67

Povprečne ocene za posamezne kazalnike poznavanja sebe so visoke, standardni odkloni relativno nizki, kar vodi v sklep, da udeleženci sami sebe dobro poznajo.

Preglednica 3: Poznavanje okolja

Poznavanje okolja	Stanje 2019			
	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povprečna ocena	Standardni odklon
Zase lahko rečem, da poznam poklice, ki jih lahko opravljam s svojo izobrazbo in z delovnimi izkušnjami	3	5	4,25	0,75
Zase lahko rečem, da vem, kje se s svojo izobrazbo in z delovnimi izkušnjami lahko zaposlim.	4	5	4,27	0,47
Zase lahko rečem, da vem, kako družbene spremembe vplivajo na spreminjanje razumevanja kariere.	3	5	4,09	0,70
Spremljam novosti na področju vzgoje in izobraževanja, ki lahko vplivajo na mojo zaposljivost v naslednjih petih letih.	3	5	4,08	0,79
Spremljam dogajanje na trgu dela.	3	5	3,58	0,79
Zase lahko rečem, da poznam možnosti za dodatno izobraževanje in usposabljanje.	3	5	3,92	0,51
Zase lahko rečem, da vem, kje lahko pridobim finančno pomoč za izobraževanje, usposabljanje, samozaposlitev.	3	4	3,45	0,52
Razmišljam o vplivu sprememb v okolju na svojo karierno pot	2	5	3,67	0,78

Povprečne ocene za posamezne kazalnike poznavanja okolja se gibljejo med 3,45 in 4,27, kar je nad povprečjem, tudi standardni odkloni so relativno nizki (manj kot 1), kar vodi v sklep, da udeleženci okolje dobro poznajo. Zanimiv pa je kazalnik »Razmišljam o vplivu sprememb v okolju na svojo karierno pot«, pri katerem se vrednosti gibljejo med 2 in 5, standardni odklon je nizek, v primerjavi z drugimi iz te skupine pa nakazuje nekoliko večjo razpršenost rezultatov, kar pomeni, da so med udeleženci malo večje razlike v razmišljanju o vplivu sprememb v okolju na njihovo karierno pot.

Preglednica 4: Odločanje

Odločanje	Stanje 2019			
	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povprečna ocena	Standardni odklon
Pri kariernih odločitvah si zaupam (naravnem sem pozitivno, sprejemam tveganje).	4	5	4,25	0,45
Ni me strah odločanja na področju kariere.	1	5	4,17	1,19
Preden se odločim, raziščem možnosti.	4	5	4,36	0,50
Preden se odločim, poiščem potrebne informacije.	4	5	4,45	0,52
Preden se odločim, predvidim posledice.	3	5	4,36	0,67
preteklih odločitvah razmišljam in se iz njih učim.	4	5	4,58	0,51
Z dosedanjimi kariernimi odločitvami sem zadovoljen.	4	5	4,42	0,51
Sprašujem se o svojih prihodnjih kariernih odločitvah.	3	5	4,25	0,62

Rezultati pri analizi odločanja kažejo na visoke povprečne ocene, izpostaviti pa velja kazalnik »Ni me strah odločanja na področju kariere«, pri katerem se kaže večja razpršenost odgovorov, in to kljub temu, da je povprečna ocena 4,17. To pomeni, da je med anketiranci pri tem kazalniku razlika v strahu pri odločanju na področju kariere relativno velika. Zato je tudi zanimivo, da so v intervjujih izpostavili nalogo »prijava na novo delovno mesto« ter učinek, ki ga je ta naloga imela nanje.

Preglednica 5: Prehajanje

Prehajanje	Stanje 2019			
	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povprečna ocena	Standardni odklon
Cilje, ki si jih zadam, dosežem.	3	5	4,00	0,43
Pred seboj imam jasen karierni cilj oziroma cilje.	3	5	4,08	0,67
Učinkovito premagujem težave na poti do cilja/ciljev.	3	4	3,83	0,39
Posodabljam svoj življenjepis.	3	5	4,17	0,72
Zase lahko rečem, da znam oblikovati sodobno prijavo za zaposlitev.	4	5	4,17	0,39
Zase lahko rečem, da znam uporabiti različne vire (internet, razpisi itd.) za iskanje informacij.	4	5	4,42	0,51
Zase lahko rečem, da znam ločiti pomembne od nepomembnih informacij.	3	5	4,17	0,72
Sprašujem se, koliko sem trenutno zadovoljen s svojim delom (zaposlitvijo).	2	5	3,27	1,27

V zadnjem sklopu, poimenovanem prehajanje, rezultati kažejo relativno visoke povprečne ocene, posebej pa velja izpostaviti kazalnik »Sprašujem se, koliko sem trenutno zadovoljen s svojim delom (zaposlitvijo)«, pri katerem je povprečna ocena najnižja (3,27), standardni odklon pa je 1,27, kar pomeni, da so odgovori precej razpršeni. To vodi k sklepu, da se nekateri anketiranci veliko sprašujejo o svojem trenutnem zadovoljstvu, nekateri pa malo.

Preglednica 6: Proaktivnost

Proaktivnost	Stanje 2019			
	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povprečna ocena	Standardni odklon
Prevezam odgovornost za svoj karierni razvoj.	4	5	4,64	0,50
Sprašujem se, katero znanje in spretnosti bi bili lahko pomembni za mojo nadaljnjo kariero.	2	5	4,09	0,94
Načrtno gradim svojo socialno mrežo.	2	5	3,64	0,92
Od drugih pridobivam povratne informacije o svojih močnih in šibkih področjih.	2	4	3,36	0,81
V nove dejavnosti se vključujem z namenom razvoja lastne kariere.	2	5	4,18	0,98
Nova znanja načrtno povezujem z razvojem svoje kariere.	2	5	3,82	0,87
Zase lahko rečem, da znam dobro usklajevati svoje poklicno in zasebno življenje.	3	5	4,17	0,58
Z drugimi se pogovarjam o tem, kakšno delo mi ustreza.	1	5	3,36	1,12

Analiza proaktivnosti pokaže, da so vse povprečne ocene nad 3, vendar je razpršenost ocen pri posameznih kazalnikih, npr. pri kazalniku »Z drugimi se pogovarjam o tem, kakšno delo mi ustreza«, relativno velika. To pomeni, da so v anketi sodelovali udeleženci, ki se z drugimi ne pogovarjajo o tem, kakšno delo jim ustreza, nekateri pa se o tem veliko pogovarjajo.

Ugotovitve: Povprečne ocene so večinoma visoke, standardni odkloni relativno nizki. Prav izrazito problematičnih kazalnikov ni zaznati, pri vsakem sklopu pa smo izpostavili tiste, pri katerih je standardni odklon višji kot 1.

1.2 Distribuirano vodenje

1.2.1 Distribuirano vodenje – analiza vinjet

Pri metodi analize podatkov, pridobljenih z intervjuji, gre za metodo analize vsebine (content analysis method), za katero je značilno, da poteka po vprašanjih, zapisanih v vinjeti. V vinjeti smo zastavili dve vprašanji, enaki kot pri skupini VKR.

Zapišite, prosim, kateri dogodek, aktivnost, predavanje, situacija se vam je najbolj vtisnila v spomin v času trajanja projekta?

Tržnica idej

»V času trajanja projekta sem veliko pridobila, ko ste organizirali tržnico idej o tem, kako lahko ravnatelj na šolah distribuira dela, ki so v njegovi pristojnosti po 49. členu ZOFI.«. (F. P. G.)

»Najbolj se mi je vtisnilo v spomin srečanje vseh šol, na katerem smo predstavljali svoje prakse. Predstavitve so potekale po principu 'tržnice znanja'. Vsaka šola se je na tržnici predstavila s plakatom, ob katerem so se menjavale članice tima. Članice tima za DV so ob plakatu predstavljale delo v okviru projekta in odgovarjale na vprašanja 'obiskovalcev' tržnice. Na tem srečanju smo imeli priložnost spoznati dobre prakse vseh šol, sodelujočih v projektu DV, in izmenjati izkušnje o posameznih šolah.« (A. A.)

»Najbolj sem si zapomnila srečanje, ki smo ga imeli v Celju, kjer smo po delavnicah ob konkretnem primeru predstavili načrt, kako bomo distribuirano vodenje vnesli v vsakdanjo prakso na šoli (kako si predstavljamo distribuirano vodenje), in povedali, kaj od tega na šoli že izvajamo. Na obhodu po 'sejmu' smo ob plakatih in konkretnih primerih lahko svoje videnje distribuiranega vodenja primerjali še z našim/z videnjem drugih. Všeč mi je bilo, da je bil ob plakatih predstavnik tima, ki je na morebitna vprašanja drugih udeležencev lahko konkretno odgovarjal. Ponekod se je ob plakatih razvila tudi razprava.« (H. N.)

Vodenje v gospodarstvu

»V spominu mi je ostalo tudi srečanje na Brdu, na katerem je predavatelj (iz gospodarstva) konkretno in zanimivo predstavil svoj način vodenja v podjetju.« (H. N.)

»Raziskava med podjetji, ki beležijo dolgotrajno uspešnost, je pokazala, da jih vodijo ljudje, ki na prvo mesto ne postavljajo sebe, ampak svoje zaposlene, jim puščajo prostor za delovanje in razvoj.« (H. U.)

»Najbolj mi je ostalo v spominu srečanje z g. Lavtarjem (Moderno voditeljstvo). Med njegovim predavanjem sem primerjala naš (uveljavljeni) način vodenja, organiziranja dela, razumevanja odnosov in njegov način. Občutek, ki me je vznemirjal, bi poimenovala 'disonanca': hkratno občutenje navdušenja in občudovanja na eni ter odpora in zavračanja na drugi strani. Srečanje mi je odprlo ogromno vprašanj, na katera (še) nisem našla odgovora in ga verjetno tudi ne bom. Vodenje je proces, odnosi v delovnih organizacijah so proces, okoliščine, ki vplivajo na te procese, se spreminjajo (npr. zakonodaja)« (K. U.)

»Sodelovanje in raziskovalni pogovori s sodelavci, način komunikacije, podajanje refleksij pri iskanju področja in potem nekakšno razsvetljenje na tržnici znanja v Celju, ko smo izmenjali izkušnje in ugotavljali, kje sledimo zapovedim distribuiranega vodenja in kje ne. Pri vsem tem smo ugotovili, da je tim tisti, ki lahko oblikuje klimo in kulturo šole skozi različne načine delovanja, zgodilo pa se nam je, da smo v timu morali zamenjati člane (zaradi drugih zaposlitev), kar se je izkazalo za zelo dobro. Torej glede dejavnosti bi izpostavila tržnico znanja v Celju, nato refleksije znotraj kolektiva, iskanje in oblikovanje ciljev, prednostnih nalog, predvsem pa sodelovanje in s tem gradnjo odnosov z raziskovanjem lastne prakse.« (K. A. K.)

»Najbolj se mi je vtisnila v spomin predstavitev gospoda Lavtarja o modernem voditeljstvu, njihovih pristopih, povezanosti med zaposlenimi.« (N. J. D.)

»Zelo zanimivo je bilo predavanje o voditeljstvu, delovanju tima, vlogi posameznikov v timu, o sami sodelovalni kulturi, klimi šole, vrednotah, viziji ... Pri tem je bila zanimiva predstavitev mednarodnih izkušenj distribuiranega vodenja.« (T. P.)

Sistemske spremembe

»Najbolj se mi je vtisnila v spomin predstavitev, ki jo je za ravnatelje v projektu Distribuirano vodenje pripravil g. Boris Zupančič (Distribuirano vodenje – potrebne sistemske spremembe). Res je, da je bilo to eno zadnjih srečanj v okviru distribuiranega vodenja in da je morda tudi to eden od razlogov za tako dober (beri svež) vtis, še bolj pa je res, da smo ravnatelji na tisti delavnici razmišljali in razpravljali o prepotrebni sistemskih spremembah, ki bi jih bilo treba vnesti v slovensko šolstvo, tako z vidika distribuiranega vodenja kot z vidika nekaterih drugih vprašanj, povezanih z vodenjem.« (M. L. N.)

Kako se ta dogodek, aktivnost, predavanje, situacija odraža v vaši praksi vodenja šole? Opišite, prosim, na primeru čim bolj natančno!

Udeleženci skupine DV so ob navedenem vprašanju izpostavili naslednje kategorije.

Aktivi – temeljne celice VIZ

Udeleženci so opisali delovanje aktivov, sestanke, srečanja po različnih skupinah in izpostavljali odkrito komunikacijo, npr.: »Aktivi imajo točno določene termine, ki so rezervirani vnaprej. Tako se nanje lahko pripravijo, ne prihaja do zmede, da bi koga izpustili, komu zasedli termin ... Kar nekaj časa smo potrebovali, da smo se vnesli v/se navadili na sistem, toda sedaj vse teče kot švicarska ura. V teh aktivih so se rodile najbolj plodne in inovativne ideje: za naše praznike v vrtcu, za skupne projekte, za sredin vrtiljak, nastale so publikacije, ki so izhajale iz dela aktiva, ter strokovni članki (bonton, trma ipd.).« (A. B)

»Prenosi informacij, delegiranje zadolžitev in oblikovanje terminskih okvirjev so na ta način kot skozi lijak potovali od vodstvenih delavcev do vseh strokovnih delavcev v vsakem oddelku vseh enot vrtca, ne glede na dislociranost v odnosu do ostalih enot in posebnosti. Zagotovljene so je bile korektne informacije, dostopnost in možnost soustvarjanja pomembnega dokumenta, ki je temelj, okvir in nazadnje tudi obveza. Zato je s stališča evalvacije pomembno dejstvo, da je vsak udeleženi posameznik prav zaradi soustvarjanja in sodelovanja pri zastavljanju ciljev, svojih in skupnega, s samoevalvacijo zavezan k poštenemu in korektnemu vrednotenju doseženega. Vsak posameznik ima v procesu vodenja tako možnost konstruktivne kritike in soustvarjanja, vendar prav zaradi tega dejstva v prvi vrsti – samoevalvacije in samokritike.« (B. Z.)


»Žaživele so medsebojne hospitacije in refleksije. Ocenjujem, da je to velik napredek pri izboljšavi pouka in razvoju učečih se skupnostih. Učenje na vseh ravneh postaja najpomembnejši proces v šoli. Pogovori med učitelji so konstruktivnejši in posledično se je na šoli izboljšala tudi klima. Spreminjajo se vedenjski vzorci. Učenje in raziskovanje lastne prakse postajata sistematični. Učeče se skupnosti pa zagotavljajo profesionalno podporo in kot ravnateljica se počutim kakor vodja, ki koordinira proces učenja na vseh ravneh. Ocenjujem, da distribuirano vodenje pomeni velik prispevek na strokovnem področju za vse delavce.« (F. P. G.)

»Okrepilo se je sodelovanje med posameznimi starostnimi aktivimi in med enotami. Prav tako je več medsebojnega vrstniškega sodelovanja. Ideje in zamisli zbiramo, jih dodelamo in si medsebojno zagotavljamo pomoč in podporo. Rezultati našega sodelovanja so vidni tudi na otrocih, saj se življenje posameznega oddelka prepleta z drugimi. Otroci so bolj povezani in bolj sodelujejo tudi v drugih oddelkih/z drugimi oddelki, npr. sredin vrtiljak ali sodelovanje skupin v traktih oziroma sodelovanje z enako starimi otroki iz druge enote (medsebojni obiski, skupne dejavnosti ...).« (L. K.)

Učinki distribuiranega vodenja v praksi

»Pri prvi izbrani dejavnosti v vrtcu smo se zavedeli, kako pomembna je distribucija. V nekaterih primerih smo vključeni vsi (celoten kolektiv), v nekaterih le del, odvisno od naloge. Kdor (kot vodja) prevzame neko nalogo, se (upam) zaveda procesa vodenja, torej da prevzame odgovornost za doseg ciljev, da ljudi vodi, jih odgovorno, s pozitivno komunikacijo spodbuja, da zna poiskati bogastvo v sodelovanju, da timu zaupa, zna usklajevati mnenja, dokler ne dosežemo cilja. V naši praksi vidim, da se (zlasti članom vodstvenega tima) to zelo pozna in da naloge resnično izvajajo bolj odgovorno in z večjim elanom. Menim, da tako vplivajo tudi na vodje, izbrane za določene naloge.« (H. U.)

»Na prvi pogled bi rekla, da predavanje g. Lavtarja ni imelo vpliva na vodenje v našem vrtcu. Po drugi strani pa lahko najdem nekatere spremembe. Npr. ravnateljica na delovne sestanke strokovnih delavcev vabi vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljic. Pogoj je, da se sestanka udeleži ena strokovna

delavka iz oddelka, ni pomembno katera. Delavki se o tem dogovorita sami. Prej je bila praksa, da so bili delovni sestanki namenjeni izključno vzgojiteljicam. Druga sprememba je, da ravnateljica strokovne delavke povabi na 'sestaneke ob kavi'. Opažamo, da ti sestanki potekajo bolj sproščeno. Prej ni bilo kave  « (K. U.)

»Menim, da je ključ distribuiranega vodenja v odnosu, ki mora temeljiti na medsebojnem spoštovanju ter predajanju in sprejemanju odgovornosti. Učitelji so se v okvirih medsebojnih hospitacij z metodo učnega sprehoda urili v veščinah komunikacije in vodenja. Te kompetence so prenesli tudi na druge vloge, ki jih imajo v šolskem prostoru. Ob prevzemu nalog so sprejeli odgovornost in tako tudi opravili naloge.« (M. V.)

»Tim projekta za distribuirano vodenje je večkrat izvedel Učne sprehode na matični in podružnični šoli, tako na nižji kot višji stopnji; to so bili 10-minutni učni sprehodi v posameznih oddelkih – v eni šolski uri se je tim tako sprehodil skozi več oddelkov. Pridružili so se nam še vodje aktivov. Organizacijsko je razporeditev učnih sprehodov pripravila ravnateljica s pomočnicami [...]. Po pouku smo se dobili vsi, ki smo hospitirali, ter vse učiteljice, ki smo jih ta dan spremljali. Podali smo svoja opažanja, predloge. Pred tem so učiteljice opisale, kako same ocenjujejo izvedbo svoje ure. Učni sprehodi ter refleksije so potekali v sproščnem vzdušju. Zanimivo je bilo, da je bilo več učiteljic presenečenih, koliko lahko zunanji opazovalec vidi v samo desetih minutah. Več učiteljic je omenilo, da se jim zdi tak način hospitiranja manj stresen. Iz njihovih odgovorov smo lahko zasledili, da bi se rade od kolegic naučile še česa. Dogodek je spodbudil naslednje kolegialnehospitacije ter željo po usposabljanju tako pri kolegicah (npr. izvedba kviza s 'telefončki') kot tudi glede na morebitni manko, ki ga je učiteljica zaznala pri sebi. Hospitacije so nam navrgle nekaj tem za izobraževanje (npr. na predmetni stopnji poglobljanje formativnega spremljanja).« (T. P.)

»V preteklosti je bilo manj sodelovanja med strokovnimi delavci, tisti, ki je pokazal 'kaj več', pri ostalih pogosto ni bil deležen pohvale, ampak drugačnih, negativnih odzivov (npr. zavist). Na dan izvedbe na delavnicah nisem bila fizično prisotna, psihično pa zelo. Ob evalvaciji, ki je bila zelo pozitivna, sem dobila potrditev, da je kolektiv (velika večina) zrel za tak način dela. Zaupala sem izvajalkam in to zaupanje so upravičile. Tako v letošnjem šolskem letu v našem vrtcu potekajo različne delavnice pod vodstvom strokovnih delavk, ki z veseljem delijo svoje znanje in izkušnje – močna področja. Naj naštejem samo nekatere: delavnica postenja, delavnica komunikacijskih veščin, fit-delavnica. Najbolj pa sem ponosna na to, da se je močno povečalo medsebojno zaupanje in sodelovanje.« (T. B.)

Ugotovitve: Udeleženci so v vinjetah izpostavili 'učinke' sodelovanja v projektu: predvsem je v šolah prišlo do boljšega sodelovanja, timskega dela, razvijanja učeče se skupnosti, izmenjave idej, vpogleda v prakso drugih VIZ in refleksij. Posebej pa so poudarili naslednji kategoriji: tržnico idej in vodenje v gospodarstvu. Udeleženci so navedli spremembe v aktivih in med aktivih v smislu sodelovanja, izvajanje samoevalvacije ter hospitacij.

1.2.2 Distribuirano vodenje – analiza intervjujev

Pri metodi analize podatkov, pridobljenih z intervjuji, gre za metodo analize vsebine (content analysis method), za katero je značilno, da poteka po vprašanjih, zastavljenih v intervjujih.

Zakaj ste se vpisali v projekt in zakaj v ta program? To vprašanje smo zastavili ob začetku projekta. Kaj ste pridobili v tem programu?

»Največja pridobitev je, da sem v vodenje vključila več ljudi. Prej smo imeli aktivne, ne pa aktivov po vertikali. Ko smo ustanovili tri aktivne po vertikali, smo vodenje razdelili, več je odgovornosti ... Našo prakso bomo nadaljevali tudi potem, ko se bo projekt zaključil. [...] Spremeni se praksa dela na šoli, kar koristi vsem, staršem, učencem ... Tudi učni rezultati so boljši.« (A. A.)

»V projekt smo se vključili zaradi same šole, kot je organizirana. Delujemo na petih lokacijah in imamo štiri podružnice. S pomočjo projekta smo preverili, kako naše vodenje in odnosi delujejo,

ali lahko kaj izboljšamo. Ko smo viharile, smo prišle do zaključka, da to gre. Da bodo ovire vedno ostajale, da je škoda projekta. Videle smo, da je treba distribuirati učenje na šoli, vzpostaviti način, kako bo vsak sodeloval. Tim je naredil akcijski načrt ... Izbrali smo vsebino, ki se je skupaj učimo ... Skupno, distribuirano učenje vpliva na boljše dosežke učencev. To pa izboljšuje motivacijo in dosežke tudi nas samih. To je bil premik naprej. Že prej smo počeli podobne stvari, s tem projektom pa to postaja stalnica, določitev teme, vedno gre za pogovor, kako deliti naloge, s konsenzom, potem sledi preverjanje, evalviranje, boljše distribuiranje, sodelovanje, motivacija, večje zadovoljstvo. To je vedno bolj ponotranjeno.« (M. K.)

»Pridobili smo povezanost, razpršenost pri prevzemanju odgovornosti, bolj odgovorno prevzamemo nalogo, strokovni delavci imamo bolj enakovredno porazdeljene naloge, ki si jih samoiniciativno porazdelimo.« (M. B.)

»Že prej sem vodila šolo po načelih distribuiranega vodenja. Šola je velika in je bilo treba delegirati. Ko je prišel projekt, sem namensko oblikovala tim, šest strokovnih delavcev [...], da delajo na ozaveščanju ljudi, da razmišljajo o vodenju in vodstvenih sposobnostih, da delegirajo delo in pokrijemo čim širši krog ... kot pajkova mreža, da nisem na sredini, ampak na obrobju. Pomembno je, da to obliko distribuiranega vodenja predstavim sodelavcem, da sem na voljo za vprašanja; ko so ta način ponotranjili, je začela zadeva teči. Lani smo imeli 60. obletnico šole, in želela sem si, da bi bili v to obletnico vpeti vsi, od čistilke do mene ... Vpeljali smo učence, starše, lokalno skupnost in nekdanje učence in pokrili celotno področje, od tehničnih do pedagoških delavcev, po načelu distribuiranega vodenja. Delavci so bili zelo zadovoljni, predstavniki v timu tudi, ker sem jim delegirala ključne zadeve ... Kolegica je na primer prevzela prehrano, čeprav ni bila vodja prehrane. Ključno je bilo, da sem jim zaupala, s tem sem jim dala odgovornost, zato so se hoteli dokazati. Kot so povedali, pred to izkušnjo niso vedeli, da jim kolegica zaupa ... Ta dogodek je bil lep primer distribuiranega vodenja; to se ni končalo s praznovanjem 60-letnice, v drugih oblikah ga peljemo dalje.« (V. P.)

»Projekt ni toliko prispeval, če pa ima ravnatelj timsko kulturo, je to krasna podlaga. Če je to distribuirano vodenje, je podkrepljeno s tem, kar delamo. Dobili smo potrditev, da dobro delamo in da je to dobra praksa, ki je prepoznana v evropskem prostoru ... Na ravni šole – vsak ima eno močno področje, ki ga lahko vodi. Tu dobiš kot učitelj dodatno priložnost, da se pokažeš tam, kjer si dober.« (M. P.)

»Mene kot ravnateljico to zelo razbremeni. Zato se lahko lotimo številnih projektov.« (V. P.)

»Vse, kar delamo – ene šole imajo projekte –, se začne in konča, mi pa vse projekte vpletemo v delo šole.« (M. P.)

»V projekt sem se prijavila, ker so bile razpisane različne stvari. Pomislila sem na VKR – kaj naj delam, želela sem si, da bi nekam vključila sodelavce. Že dolgo delujem po načelu distribuiranega vodenja. Direktorica je rekla, kaj greš v ta program, saj tako že delaš. Mi imamo na šoli kolegij, ki sicer ni uradni kolegij – predpisan. Na njem se sestajamo enkrat tedensko, pogledamo naloge za naprej in za nazaj, da smo na tekočem; [sestavljajo ga] dva svetovalna delavca, en pomočnik, ena pomočnica in tajnica. Mi smo bili vključeni v distribuirano vodenje. ... Imamo vodje aktivov, in enkrat letno razširjeni kolegij, ko so večji dogodki, npr. Informativa. To je že toliko vpeljano, da jaz samo preverim, kako so si zamislili [projekte/dejavnosti op. p.], oblikujem skupne dokumente; veliko uporabljam Drive, tja vodje aktivov vpišejo, kaj bodo naredili in kako. Pogledamo v dokument in vemo, kaj se dogaja. Člani ožjega vodstvenega tima smo se še bolj povezali. Sodelavci/

lani tima so pridobili občutek, da so pomembni, zaupanje se je povečalo, vedo, da jih podpiram. Ko smo nastopali, npr. v Portorožu, je sodelavka predstavila distribuirano vodenje, potem je ista sodelavka predstavila to temo na CPI. [...] V okviru projekta VIO si je bilo treba zastaviti nalogo; kolegi so si kot cilj postavili 'učilnico na prostem'. Pripravili smo akcijski načrt, veliko je bilo vpletenih, naredili smo razpis, da so prijavi predloge ter pripravili načrt za učilnico na prostem. Iz načrtov so

tisti, ki so končno učilnico naredili, spravili skupaj, kar je bilo najboljšje. Za učitelje je bila nagrada prost dan. Učilnica na prostem je stala do takrat, kot smo se dogovorili. 16. 4., v ponedeljek, je Peter Markič prišel preverit, kako je z našo učilnico. V ponedeljek smo zasedali v učilnici na prostem. [...] Čeprav je naša šola nova, nam prostora primanjkuje, saj imamo več kot 600 dijakov; učilnica na prostem je za razredne ure, tam se v odmorih zadržujejo dijaki, tako da nam pride prav.

V zbornici so rekli/je pogosto slišati mnenje, da pri nas ni distribuiranega vodenja. Aha, kdo določa razrednike ... sem dala nekaj primerov. Ja, na aktivih se dogovorimo. Lahko delamo tudi drugače: jaz določim ure in razredništvo. Pa tega niso hoteli. Zelo se 'zagrebejo' za razrednike ... Včasih kdo reče, jaz pa ne bi bil razrednik; sama vztrajam pri tem, da je razrednik tisti, ki uči. Ko je oddelek brez razredništva, če so vsi, ki učijo, že razredniki, posežem v to. Nekateri bi si nabrali čim več ur, da bi imeli višjo plačo. Ko vidim, da nekateri delajo veliko več kot dvajset ur, nekateri pa niti toliko, da bi bili polno zaposleni, takrat posežem vmes. Dam vnaprej navodila.

V šoli imamo dijake s 'posebnimi potrebami', tisti, ki učijo v srednjih programih, ne razumejo posebnih dijakov. Tisti, ki učijo v programu za otroke s posebnimi potrebami, so nemočni. Tega znanja nimamo. Pri nas gredo učitelji na vsa izobraževanja, kar se spomnijo/za katera se odločijo, ampak kljub temu delo s takimi dijaki ni enostavno. Pokličejo me, da delam red, ampak učitelj si mora red sam ustvariti. Ne strinjajo se vsi z mano. Vzgajamo z zgledom. Pri nas dijaki pozdravljajo ... Prvi letniki čudno gledajo, potem rečem, da nisem dobila nobenega odziva in začnejo pozdravljati. Ne morem v razred priti 10 minut prepozno, in potem zapisati dijaka, ki zamuja«. (T. P.)

»Kot kolektiv smo razvili predvsem to, aha, spremljanje novo zaposlenih delavcev, da smo te vsebine začeli naslavljati [...], pridobili smo to, da je to naša skupna skrb. Vsi smo dolžni poskrbeti za nove sodelavce, ki prihajajo, in za naše vsebine. [...] to je glavna prednost.« (K. U.)

Kaj pričakujete od usposabljanja? To vprašanje smo zastavili ob začetku projekta. Ali so vaša pričakovanja izpolnjena? Opišite to na enem primeru, prosim!

Udeleženci so izpostavili, da so na usposabljanja prihajali redno, udeleževal se jih je vodstveni tim. Vtis imajo, da so bila zelo raznolika in da so izluščili, kar je bilo zanje pomembno: nova znanja, izkušnje, izmenjava izkušenj. Usposabljanja so bila vedno dobro pripravljena, ponudila so jim znanje, veščine, tudi praktične izkušnje.

»Seveda so bila [pričakovanja] izpolnjena. Vedela sem, da po drugem principu peljem šolo. Ta projekt je dal možnost, da je vseh pet kolegov dobilo teoretična znanja o distribuiranem vodenju. Prej je bilo vse avtomatično, ko pa so prišli v projekt, so začeli sprejemati vodenje kot distribuirano vodenje. Dodana vrednost – v zaupanju, timskem delu, sodelovanju, nove kvalitete/nova kakovost odnosov, ljudje so bili presenečeni, da so se znašli v vodstveni vlogi.« (V. P. T.)

»Spoznali smo, kakšne so prakse po Evropi. [...] Vedno, ko greš iz šole v prostor, kjer se srečaš z drugimi šolami, nekaj pridobiš. Oni imajo učilnico na prostem, mi pa učno platformo, ki jo je ravnateljica postavila že pred kakimi desetimi leti. Tam se je pokazala realizacija tega [distribuiranega, op. ur.] vodenja. Prav digitalna učilnica tudi za druge je primer in kaže na odprtost naše šole za vse šole. [...] Kakšne oblike vodenja so na drugih šolah, kakšna je praksa drugje, to sem lahko spoznala v projektu. Kolegice so se pritoževale, da so cele dneve v šoli, potem sem videla, da imajo vse v svojih rokah.« (M. P.)

»Ravnateljji smo učitelji, zato ni nujno, da imaš vse kompetence; nekaj dobiš s kilometrino. Naš sistem je rigid in zaprt. V digitalni dobi – sem kompetentna, da vsak lahko pogleda, kaj delam.« (V. P.)

»Na CPI sem bila v ponedeljek, ko je bila tema prenova poklicnega izobraževanja. Spraševali so o tem projektu in distribuiranem vodenju. Očitno je zanimanje za predstavitev distribuiranega vodenja tudi širše. Povedala sem jim o projektu, obrnili se bodo na ŠR, da bi prišla V. Poličnik in P. Markič. Očitno so slišali, da se to dogaja, in bi projekt radi predstavili skupini za prenovo poklicnega izobraževanja.« (T. P.)

»To prakso se da predstaviti kjer koli, ne le v šoli, uporabljaš jo lahko povsod.« (V. P.)

»V zbornicah imamo tak intelektualni kapital, kot ga ni v nobenem podjetju. Znanje je treba deliti [...] in spoštovati avtorske pravice. Dobimo zunanje predavatelje, ravnatelj iz Dolenjske je imel delavnico za komunikacijo [...], naše zaposlene sem prijavila na seminarje [...]. Pomembno je, da se izobražujemo. Učitelji veliko hodijo na strokovne seminarje in izobraževanja za lastne potrebe,, pomembno je, da sem na vseh izobraževanjih prisotna tudi jaz. [...] Ko so razpisali MOC, spletno anketiranje, spletne učilnice in listovnik, sem jih spodbudila, naj gredo na spletno učilnico. To imamo že dolgo, nekateri učitelji ne dajo dostopa do učilnice (do gradiva v spletni učilnici). Vedno si je treba prizadevati, da se premaknejo v svojih glavah. [...] Ko se vsi skupaj izobražujemo, se zgodijo premiki. Ko smo bili v ŠR vključeni v Učenje učenja, se je nekaj spremenilo.« (T. P.)

»Krepim jih na področju zaupanja in posledično na področju odgovornosti. Pričakujem, da oni to prenašajo naprej, na raven učencev.« (M. P.)

»Pri nas je samoumevno, [sodelavci] vedo, da jim zaupam, včasih pa to preverim. Vedo, da se name lahko zanesejo. [...] Ko so pritožbe staršev, razrešim, kot je prav, ne delam pa v škodo nikogar.« (T. P.)

»Pričakovanja so bila, da bomo enakovredno porazdelili naloge – ta pričakovanja smo presegli. Način dela smo ponotranjili, postalo je samoumevno. Mi smo vrtec pri OŠ, odslej je povezava boljša. Preko distribuiranega vodenja smo se lotili učnih sprehodov – prevzemali smo naloge, se povezali z OŠ, hospitirali med seboj, najbolj dragocene pa so bile razprave po učnih sprehodih [...]. Na neki način tako razbremenimo ravnatelja, ostali prevzemamo naloge, učimo se dajati povratno informacijo in jo s pridom uporabljati.« (M. B.)

»Imeli smo realna pričakovanja in smo jih uresničili. Strokovni tim je izjemno napredoval, in širi se želja, da bi nastali še drugi strokovni timi in bi prevzemali odgovornosti kot strokovni timi. Ko smo brali samoevalvacijsko poročilo, je veliko učiteljev menilo, da je to prineslo veliko pozitivnega.« (M. K.)

»Mi smo zelo zadovoljni s tem, kar smo dosegli, pričakovanja so se uresničila. Tudi cilj, da posegamo v letno pripravo učiteljev z aktivni po vertikali, smo dosegli, čeprav nismo verjeli, da bo šlo [...]. Spoznali smo šole, ki imajo izkušnje z aktivni po vertikali, in pridobili izkušnje, to mreženje nam je bilo zelo všeč. Pohvaliti moram tudi organizacijo: blizu [našega] kraja, tako da smo prihajale na izobraževanje vse, da ni bilo vse v Ljubljani. To lahko pohvalim. Mi smo se povezali z OŠ YYY, izmenjali smo izkušnje in prakso [...].« (A. A.)

Kaj je vaš osebni cilj v tem usposabljanju? To vprašanje smo zastavili ob začetku projekta. Ali je bil vsaj en osebni cilj, s katerim ste 'prišli' v projekt, izpolnjen? kateri?

»Osebni cilj je bil, da kolektivu ponudimo priložnost in da razvije eno področje. Zato je bilo takrat za nas najbolj koristno distribuirano vodenje. Da preverimo, kako deluje pri nas, in da skupaj pretehtamo, kaj pri nas deluje. Da ugotovimo, na katerem področju je prišlo do napredka. Vedela sem, da je to priložnost, da pridobimo ogromno novega znanja in podpore.« (M. K.)

»Moj cilj je bil porazdeliti odgovornost v smislu participacije strokovnih delavcev, da si naloge porazdelimo. Oblikovali smo več timov, tim za kakovost, tim za prvo in drugo starostno obdobje, poglobilo se je sodelovanje z OŠ, da to ni samo na papirju, več je bilo pogovorov, hospitiranja [...].« (M. P.)

»Verjamem, da smo ljudje različni in da je v različnosti bogastvo. To sem si želela združiti in dati sodelavcem priložnost, da bogastvo pride na plan. Več ljudi več ve.« (M. K.)

»Že leta 2005, ob prehodu iz SŠ na OŠ, sem v viziji napisala, da si na šoli želim DV. Naša OŠ ima tudi POŠ in vrtec. Zanimalo me je, kako deliti vodstvene stvari. Svoj kolektiv sem dobro poznala, začela sem z aktivni, s povezovanjem različnih enot šole. Ta projekt nam je omogočil, da tudi sodelavce, ki

so manj verjeli v svoje vodstvene sposobnosti, spodbudimo, da prevzamejo določene odgovornosti in naloge, in delo so opravili bolje. Bili so uspešni pri dodatnih timih in sodelovalnem učenju [...], in rekli so na primer: 'Joj sploh nisem vedela, da bi lahko to tako dobro opravila.'< (A. A.)

»Da se strokovni delavci srečajo tudi na področju teorije. DV ne pomeni, da neke naloge ne delegiram brez debate. Mi smo šola odprtega tipa in nobenih gesel ne bomo imeli. Ne, na naši šoli nimamo učilnic pod geslom ...« (V. P.)

»Ni šole, ki ne bi imela posnete ure učitelja od začetka do konca.« (M. P.)

»Snemali pa so z Inštituta Jožef Stefan. Ni nas strah, ne skrivamo naših pomanjkljivosti, to ni hvaljenje, tako delamo.« (V. P.)

»Hotela sem vključiti sodelavce, da ne bi šla sama in da bi videli, kaj počnejo drugje, da bi dobili novo znanje, nov vpogled v to, kaj delajo po drugih šolah. Jaz vedno nekaj pridobim. V zbornici pa sta dva, ki mislita, da imata znanje vsega sveta, vse popljuvata. Vedno, ko se srečam z nečim, imam možnost, da nekaj pridobim.« (T. P.)

»Pri svojem delu v vrtcu se veliko srečujem s sodelavci, sem svetovalna delavka [...], moj cilj je bil imeti notranjo podporo (vodstva, sodelavcev) in zunanjo podporo (ja, to je pomembna tema, dobro, da se z njo ukvarjate). Jaz imam že opravljeno ŠR od prej, zato sem bila radovedna, kaj počnejo v drugih vrtcih, in radovedna, kaj ŠR ponuja.« (K. U.)

Kaj je pridobila vaša šola/vrtec s tem projektom?

»Prej sem imela nadzor nad vsem pedagoškim delom, potem sem bila včasih nezadovoljna, ker vsega nisem mogla opraviti. Sedaj jaz spremljam, ko evalviramo, [pedagoško delo] pa spremljajo drugi. Na osebni ravni sem veliko pridobila, vidim, da sodelavci odlično delajo, ostane mi pohvala ali pa kaka spodbuda, kadar mislijo, da niso dovolj dobri.« (A. A.)

»Boljše je poznavanje ljudi, sodelavcev; veseli me, ko vidim njihov napredek, kaj vse so zmožni [...]. Večje je zaupanje v sodelavce in tudi več znanja na osebni ravni, osebni razmislek o povratni informaciji, da tudi sodelavci potrebujejo povratno informacijo o svojem delu. Več je sodelovanja, večja je odprtost, vrata so bolj odprta, registri se odpirajo. Klima je drugačna, boljša, podpora, ki jo čutijo sodelavci, in sama čutim podporo pri sodelavcih – vzajemnost.« (M. K.)

»[...] osebno sem bila zadovoljna, ker so strokovni delavci odkrivali svoja močna področja, raslo je samozaupanje in medsebojno zaupanje se je povečevalo/krepilo. Nekako smo se bolj povezali, kar je vplivalo na organizacijsko kulturo. Čutim, da imam v kolektivu več podpornih stebrov, ker smo si bolj porazdelili naloge in smo bolj vpeti v določene odgovornosti.« (M. B.)

»Da so [sodelavci] ozavestili, da je pri nas nekoliko drugače kot drugje, predvsem tisti, ki so prišli od drugod. Tisti, ki so ves čas na šoli, nimajo tega občutka.« (T. P.)

»Ves čas projekta smo morali nekaj zapisovati, dokazovati, predstavljati, to je miselni proces, ki se odvija v glavah, in to je dodana vrednost. Gre za procesne zadeve, proces.« (M. P.)

»Spremembe se ne dogajajo čez noč. Bilo je dobro za tiste, ki so bili vključeni. Ko smo se srečali v Celju in je bilo treba predstaviti akcijski načrt [...] – pri nas je nekdo, ki lepo riše, in je pripravil akcijski načrt – oblikoval je tigrin in imel svojo zgodbo; sodeloval je na mednarodni konferenci, kjer je tudi predstavil tigrin. Potem pa sem ga potegnila še v Portorož.« (T. P.)

»Nastala je lepa zgodba, ki bo živela še naprej.« (M. P.)

»To, da smo zastavili konkretne korake, kako bomo spremljali novozaposlene, [...] in več sestankov z novozaposlenimi in posebej z mentorji; na njih se pogovarjamo, kako poteka uvajanje z njihove

perspektive in z novozaposlenimi, kako poteka vključevanje z njihove strani – našli smo prostor in čas za tovrstne sestanke, kakršnih prej ni bilo. Zavedanje, da take sestanke potrebujemo, je večje.« (K. U.)

Rezultati analize anket kažejo, da anketiranci prakso ocenjujejo visoko (ocene več kot 4!), hkrati analiza vinjet odpira več vprašanj. Ravnatelji svojo prakso DV ocenjujejo visoko, hkrati pa so v vinjetah zapisali, da so iskali definicije po spletu. To smo vas vprašali ob začetku projekta. Katero na novo pridobljeno znanje o distribuiranem vodenju bi najbolj izpostavili?

»Mi smo se zavestno odločili za izpeljavo učnih sprehodov. Te dejavnosti prej nisem poznala, prej smo hospitirali, to pa so krajši segmenti, ki so zelo natančno načrtovani. Pripravili smo inštrumentarij; to je bila strategija, ki me je obogatila.« (M. B.)

»Že prej smo bili v kar nekaj projektih, ob tem pa sem se začela zavedati, kako dobro je, da imaš natančen akcijski načrt, da imaš pred sabo ljudi [...], da je to uresničljivo, novo in pomeni napredek in da določiš časovni okvir. Ta akcijski načrt mi je ostal in postal je rutina; pri vsaki nalogi sem začela razmišljati o tem, od takrat imam plan izrisan v glavi.« (M. K.)

»Novi so učni sprehodi. Že prej smo imeli hospitacije, vendar smo jih zdaj začeli drugače izvajati. Poleg mene so hospitirali en ali dva učitelja celo uro. Na področju vertikalnih aktivov (sem učiteljica matematike) sem sedaj prvič videla, kaj so minimalni standardi znanja, in potem smo določili, kaj morajo otroci v prvi triadi vedeti – osnovna znanja, kaj pa lahko izpustimo [...]. Nekatero teme smo prestavili v drugo ali tretjo triado, naredili smo poskus, ki ga bomo spremljali. Dobila sem vpogled v matematiko od 1. do 9. razreda.« (A. A.)

»[...] srečanje, ki mi je ostalo v spominu: z g. Lavtarjem, ko je predstavil svoj način vodenja podjetja. Razmišljala sem, kaj od tega, kar on izvaja v podjetju, bi lahko uvedli mi in kako in ali bi delavci to sprejeli. Predvsem zato, ker se je ukvarjal z vodenjem, s tem, kako se ljudje počutijo, kako se izobražujejo, uvedel je dan z direktorjem; [to so] zanimivi pristopi, ki so mi dali misliti. Nimam pa končnega odgovora.« (K. U.)

»Da mi je uspelo pritegniti tudi ostale strokovne delavce [...], da še od koga zunanjega slišijo potrditev moje vizije dela.« (M. P.)

»Coaching, izobraževanje, ki ga je izvedel Zavod za šolstvo. Poskušala sem ga uporabiti pri svojih sodelavcih. Od nekdanj znam pohvaliti itd., povedati na primeren način, ampak to je bilo super. Najprej pohvaliti, potem usmeriti v izboljšavo ...« (T. P.)

»Ne moremo mimo vodij projekta, ki so imeli različne metode dela [...]. Seznanili so nas z različnimi aktivnimi metodami dela, s katerimi so nam predstavili znanje – to smo potem uporabili v šolah.« (M. P.)

Namesto opisa konkretnega dogodka, s katerim čim bolj natančno podate opis situacije in vašega ravnanja, smo dobili veliko 'teoretičnih opisov'. Kje, kako ustvariti prostor, možnost v usposabljanju, da ravnatelji spregovorijo o svojih ravnanjih, jih osmislijo in naredijo refleksijo? To vprašanje smo zastavili ob začetku projekta. Pri katerih aktivnostih ste prepoznali 'prostor', priložnost, da ste spregovorili o svojih ravnanjih in naredili refleksijo?

»Te dejavnosti so bile skupne delavnice o izbrani temi. Pogovarjali smo se, zagrizli v literaturo o izbrani temi. Delavnico smo zasnovali tako, da so sodelovali različni ljudje in oblikovali povratno informacijo; skozi vse šolsko leto so oblikovali povratne informacije in jih zapisovali v spletno zbornico. Na koncu leta je nastal zapis o tem, kaj nam je to prineslo, in delavnica in raziskava [...], s katero smo ugotovili, da ima medsebojno učenje visok faktor motivacije. Dali smo na voljo aktiv, zunanje predavatelje etc. in so vsi (učitelji, op. u.) so visoko ocenili moč medsebojnega učenja.« (M. K.)

»Mi smo specifični – štiri lokacije OŠ, podružnica, dve enoti vrtca; naučili smo se sodelovati med sabo, vsak je svoje področje približal ostalim. Na delavnicah DV smo spoznali format sodelovanja,

ki smo ga prenesli na aktivne, krožke za kakovost, pedagoško konferenco; vsaka nova strategija nas bogati, da spoznavamo nove poti do cilja.« (M. B.)

»Aktive smo imeli vsaka dva meseca. Skupne dejavnosti – aktivni naravoslovja in matematike in slavistov – in uvedli smo spremembe v LDN učitelja. Zelo mi je bilo všeč to, da so pri najtežjih dejavnostih učitelji izrazili potrebo po ekspertu z Zavoda za šolstvo, ker niso bili prepričani, ali in kaj lahko naredimo. Ko smo vključili gospo Rožec, so bile učiteljice tako vesele, češ 'zdaj pa vemo, kaj moramo obdelati, vemo za naprej'. Vse te stvari smo povezali z akcijskim načrtom v samoevalvacijskem poročilu. To je bila skupna dejavnost, pri kateri je bilo videti rezultate tega projekta.« (A. A.)

»Ko smo se mi srečevali, smo vedno dobili naloge in potem smo jih morali predstaviti. Se spomnite CE, vsi so prinesli plakate in smo jih predstavljali. Vedno je prihajalo do tega, da smo bili vsi vključeni.« (T. P.)

»Kot vodstveni tim smo se posebej dobivali na srečanjih – ta 'prostor' je bil na internih srečanjih v manjših skupinah, imeli smo podobne motive, razpravljali smo o podobnih temah, o tem, kje smo, kako izvesti ankete, katere podatke želimo pridobiti ... Vsak je lahko sodeloval iz osebne izkušnje in položaja, in mislim, da je to tudi pomembno, ker smo bili v kolektivu različnih starosti.« (M. P.)

Katera oblika dela je po vašem mnenju najbolj prispevala k prenosu znanja, izkušenj in oblikovanju odnosa do DV med vsemi udeleženci v skupinah, zunanjimi izvajalci in zaposlenimi v ŠR?

»Srečanja aktiva po vertikali znotraj kolektiva, znotraj projekta pa tržnica znanja – na plakatih smo predstavili našo prakso [...] in imeli priložnost videti primere dobre prakse. Pohvaliti moramo predavanja zunanjih [strokovnjakov ...], nobeno predavanje ni bilo zunaj koncepta DV, zlasti mi je bila všeč povezava z gospodarstvom – izkušnje, kako se to počne v gospodarstvu. Po vertikali smo se srečali z aktivom matematikov ene ljubljanskih šol. Izmenjali smo izkušnje, bilo je odlično.« (A. A.)

»Štiri pomembne stvari: 1. Da pridobiš znanje in pobrskaš po literaturi. 2. Da izmenjaš znanje s kolegi. 3. Da se znanje prenese na manjše skupine in na individualno delo. In 4. Mreženje. Vsak tak del je bil pomemben. Individualno delaš, ko ti nekdo da spodbudo. ŠR je dala okvir, sami smo delali in raziskovali in potem imeli skupno evalvacijo.« (M. K.)

»Za nas je bila zanimiva tržnica znanja, ta format smo uporabili za pedagoško konferenco in ga bomo še kdaj. Za kolegij tima smo bogatili ideje, videli, kako to počnejo drugi. Vsako srečanje je bilo samo po sebi zanimivo, srečali smo se s timom za kakovost. Imaš občutek, koliko novega vpeljuješ, ampak zadeve se dopolnjujejo in lahko uničiš dve muhi na en mah. Strokovni delavci so lažje in raje sodelovali, če smo oblikovali manjše skupine in so se stvari lotili bolj aktivno. Na tak način – če vsak prispeva svoj delček – se stvari bolj ponotranjijo, jih v resnici živimo.« (M. B.)

»Delo po skupinah, saj smo bili v skupine razvrščeni iz različnih šol, vrtcev, z različnimi nalogami, problemskimi izhodišči, nalogami v slogu, 'kako vi to rešujete' ...« (K. U.)

»Izraz DV, saj ga prej nismo uporabljali. Sicer smo delali na ta način, izraza pa nismo uporabljali.« (T. P.)

Kaj bi sporočili sistemu?

»Treba je napisati, da je nujno izkazati razvojno naravnost. Da bi šola morala nekaj pokazati, kot zdravnik certifikat.« (M. K.)

»Kaj bi nekomu koristilo? Bolj kot so naloge razpršene, bolj kot je uveljavljena kultura sodelovanja in več kot je participacije, kar DV ponuja, bolj prihaja do izraza notranja motivacija. Bolj si spodbujen, če si akter nečesa od začetka. Daš svoj prispevek h klimi.« (M. B.)

»Edina omejitev je nebo. Zdi se mi pomembno, da bi v vrtcu nadaljevali tako, da bi to imelo dolgotrajen učinek in bi to bila naša praksa. Da bi država, sistem imel možnost, da to lahko ovrednoti na način, da tiste, ki se bolj angažirajo (vrtec ali posameznik), bolje finančno ovrednoti ali z drugim bonusom – dnevom dopusta, izobraževanjem. Tako da se imaš kot ravnatelj možnost ljudem zahvaliti, da ceniš njihov angažma in voljo (to ni v opisu nalog), da si želiš delati dobro z otroki in imaš za otroke 'bombone'.« (K. U.)

Ugotovitve: Udeleženci/šole so pridobili zaupanje, okrepili timsko delo, sodelovanje, odnosi med sodelavci so postali boljši; ljudje so bili presenečeni, da so se znašli v vodstveni vlogi. Izboljšali so načrtovanje, akcijske in letne delovne načrte, poudarili so pomen tržnice znanja, učnih sprehodov, učilnice na prostem, odprtost šole v smislu e-učilnice, ki je brez gesla in lahko vanjo dostopa kdor koli. Posebej pa so poudarili medsebojne odnose, ki so se spremenili, izboljšali, povečala sta se zaupanje in odgovornost posameznikov za rezultate skupnosti. Koristi vidijo tudi v mreženju. Ena od sodelujočih je predlagala, da bi uporabljali izraz razpršeno vodenje. Za tovrstna znanja in veščine, pridobljene na nekajletnih usposabljanjih, bi ravnatelji morali pridobiti certifikat, poleg tega pa bi morali imeti možnost zaposlene 'nagraditi' – na primer s prostim dnevom ipd.

1.2. 3 Distribuirano vodenje – analiza anketnega vprašalnika

Opis vzorca

Anketni vprašalnik smo poslali vsem udeležencem, ki so ga izpolnjevali tudi ob začetku projekta. Prejeli smo 65 izpolnjenih anketnih vprašalnikov, od tega nam ga je, kot je prikazano v preglednici 7, vrnilo 11 ravnateljev in 54 strokovnih delavcev. Skupni odziv je bil manj kot 50-odstoten glede na leto 2017, kar kaže preglednica 8, pri čemer je bilo leta 2019 strokovnih delavcev skoraj trikrat manj kot leta 2017.

Preglednica 7: Udeleženci glede na delovno mesto

Delovno mesto	2019
Ravnatelj	11
Strokovni delavec	54
SKUPAJ	65

Preglednica 8: Primerjava stanja 2017/2019 za DV

Delovno mesto	Leto	
	2017	2019
Ravnatelj	14	11
Strokovni delavec	150	54
SKUPAJ	164	65

Analizo bomo v nadaljevanju predstavili po udeležencih, ločeno za ravnatelje in za strokovne delavce, in po sklopih, kot so bili zastavljeni v anketnem vprašalniku.

Ravnatelji

Preglednica 9: *Ravnatelji – vodenje*

	Stanje 2019			
	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povprečna ocena	Standardni odklon
Ravnatelj ustvarja vodstvene priložnosti za strokovne delavce.	4	5	4,45	0,52
Pri vodenju sodelujejo formalno določeni strokovni delavci (pomočnik ravnatelja, vodje aktivov).	3	5	4,36	0,81
Pri vodenju sodelujejo tudi drugi strokovni delavci (npr. vodje timov, projektov itd.).	4	5	4,36	0,50
Strokovni delavci sodelujejo pri razporejanju vodstvenih nalog.	3	5	3,82	0,75
Zaradi sodelovanja strokovnih delavcev je vodenje bolj učinkovito.	3	5	4,36	0,67
Delovanje vodstvenega tima pozitivno vpliva na ostale strokovne delavce in doseganje ciljev zavoda.	4	5	4,55	0,52

Preglednica 10: *Ravnatelji – cilji in vizija*

	Stanje 2019			
	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povprečna ocena	Standardni odklon
Skupaj določamo vizijo in cilje.	4	5	4,82	0,40
Delamo v skladu z vizijo in cilji.	4	5	4,55	0,52
Imamo jasno določene prednostne naloge.	4	5	4,73	0,47
Delamo v skladu s prednostnimi nalogami.	4	5	4,55	0,52

Preglednica 11: *Ravnatelji – odgovornosti*

	Stanje 2019			
	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povprečna ocena	Standardni odklon
Ravnatelj skupaj z nalogo delegira/poveri tudi odgovornost.	3	5	4,27	0,79
Strokovni delavci, ki prevzemajo vodstvene naloge, zanje prevzemajo tudi odgovornost.	4	5	4,50	0,53
Prevzemamo odgovornost za kakovostno opravljeno delo.	4	5	4,64	0,50
Imamo postavljena visoka pričakovanja in standarde za naloge na vseh področjih.	4	5	4,55	0,52
Zaradi priložnosti za sodelovanje pri vodenju so strokovni delavci bolj zavzeti in bolje opravijo svoje naloge.	4	5	4,55	0,52

Preglednica 12: *Ravnateljji – iniciativnost in odločanje*

	Stanje 2019			
	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povprečna ocena	Standardni odklon
Dajemo pobude in ideje za izboljševanje dela.	3	5	4,45	0,69
Pobude in ideje, ki jih dajemo, se upoštevajo.	4	5	4,09	0,30
Strokovni delavci imajo možnost sodelovati pri odločanju o skupnih zadevah v zavodu.	4	5	4,64	0,50
Strokovni delavci imajo ustrezno znanje za sodelovanje pri odločanju.	4	5	4,18	0,40

Preglednica 13: *Ravnateljji – odnosi in vrednote*

	Stanje 2019			
	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povprečna ocena	Standardni odklon
Cenimo poštenost in odkritost.	4	5	4,73	0,47
Skrbimo za dobro počutje vseh zaposlenih.	4	5	4,82	0,40
Zaupamo si.	4	5	4,18	0,40
Se spoštujemo.	4	5	4,27	0,47
Cenimo kvalitetno opravljeno delo.	4	5	4,82	0,40

Preglednica 14: *Ravnateljji – timsko delo in sodelovanje*

	Stanje 2019			
	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povprečna ocena	Standardni odklon
Sodelovanje med vsemi zaposlenimi je vsakdanja praksa.	3	5	4,18	0,60
Časa za sodelovanje je dovolj.	3	4	3,73	0,47
Verjamemo v timsko delo.	4	5	4,45	0,52
Usposobljeni smo za timsko delo.	4	5	4,18	0,40

Ugotovitve: Zgolj pri dveh kazalnikih iz vseh sklopov sta povprečni oceni 3,73 in 3,82 ob relativno nizkem standardnem odklonu. Preostale vrednosti so višje, povprečne ocene visoke, standardni odklon nižji od 1, zato iz rezultatov lahko sklepamo, da je v sodelujočih šolah po oceni/mnenju ravnateljev praksa distribuiranega vodenja dobro razvita.

Strokovni delavci

V nadaljevanju predstavljamo rezultate, ki so nam jih po posameznih sklopih anketnega vprašalnika posredovali strokovni delavci. Naj že uvodoma zapišemo, da so ti pri posameznih kazalnikih nižji kot pri ravnateljji.

Preglednica 15: *Strokovni delavci – vodenje*

	Stanje 2019			
	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povprečna ocena	Standardni odklon
Ravnatelj ustvarja vodstvene priložnosti za strokovne delavce.	2	5	4,33	0,78
Pri vodenju sodelujejo formalno določeni strokovni delavci (pomočnik ravnatelja, vodje aktivov).	2	5	4,24	0,85
Pri vodenju sodelujejo tudi ostali strokovni delavci (npr. vodje timov, projektov itd..)	2	5	4,35	0,85
Strokovni delavci sodelujejo pri razporejanju vodstvenih nalog.	1	5	3,35	0,91
Zaradi sodelovanja strokovnih delavcev je vodenje bolj učinkovito.	2	5	4,07	0,82
Delovanje vodstvenega tima pozitivno vpliva na ostale strokovne delavce in doseganje ciljev zavoda.	1	5	4,07	0,97

Preglednica 16: *Strokovni delavci – cilji in vizija*

	Stanje 2019			
	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povprečna ocena	Standardni odklon
Skupaj določamo vizijo in cilje.	2	5	4,35	0,76
Delamo v skladu z vizijo in cilji.	2	5	4,43	0,72
Imamo jasno določene prednostne naloge.	2	5	4,35	0,73
Delamo v skladu s prednostnimi nalogami.	2	5	4,28	0,74

Preglednica 17: *Strokovni delavci – odgovornosti*

	Stanje 2019			
	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povprečna ocena	Standardni odklon
Ravnatelj skupaj z nalogo delegira/poveri tudi odgovornost.	3	5	4,41	0,63
Strokovni delavci, ki prevzemajo vodstvene naloge, zanje prevzemajo tudi odgovornost.	3	5	4,44	0,63
Prevzemamo odgovornost za kakovostno opravljeno delo.	3	5	4,48	0,57
Imamo postavljena visoka pričakovanja in standarde za naloge na vseh področjih.	3	5	4,39	0,56
Zaradi priložnosti za sodelovanje pri vodenju so strokovni delavci bolj zavzeti in bolje opravijo svoje naloge.	2	5	4,06	0,81

Preglednica 18: *Strokovni delavci – iniciativnost in odločanje*

	Stanje 2019			
	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povprečna ocena	Standardni odklon
Dajemo pobude in ideje za izboljševanje dela.	2	5	4,30	0,77
Pobude in ideje, ki jih dajemo, se upoštevajo.	2	5	4,07	0,91
Strokovni delavci imajo možnost sodelovati pri odločanju o skupnih zadevah v zavodu.	1	5	3,98	0,84
Strokovni delavci imajo ustrezno znanje za sodelovanje pri odločanju.	2	5	3,94	0,68

Preglednica 19: *Strokovni delavci – odnosi in vrednote*

	Stanje 2019			
	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povprečna ocena	Standardni odklon
Cenimo poštenost in odkritost.	1	5	4,41	0,86
Skrbimo za dobro počutje vseh zaposlenih.	1	5	4,13	0,97
Si zaupamo.	1	5	4,00	0,89
Se spoštujemo.	1	5	4,09	0,90
Cenimo kvalitetno opravljeno delo.	1	5	4,36	0,86

Preglednica 20: *Strokovni delavci – timsko delo in sodelovanje*

	Stanje 2019			
	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povprečna ocena	Standardni odklon
Sodelovanje med vsemi zaposlenimi je vsakdanja praksa.	1	5	4,02	1,05
Časa za sodelovanje je dovolj.	1	5	3,70	0,94
Verjamemo v timsko delo.	1	5	4,24	0,91
Za timsko delo smo usposobljeni.	2	5	3,98	0,81

Ugotovitve: Razen pri dveh sklopih lahko pri preostalih vidimo, da se ocene strokovnih delavcev gibljejo med najnižjo (1) in najvišjo (5), s povprečnimi ocenami, ki so višje kot 3, standardni odkloni so večinoma manj kot 1. Večina sodelujočih pa distribuirano vodenje vendarle zaznava kot ustaljeno prakso na šolah, kjer poučujejo. Povprečna ocena 4,02 za kazalnik »Sodelovanje med vsemi zaposlenimi je vsakdanja praksa« je visoka, vendar standardni odklon kaže na razpršenost vrednosti, zato ne moremo trditi, da je sodelovanje med vsemi zaposlenimi vsakdanja praksa na vseh šolah. Podobno je pri kazalniku »Časa za sodelovanje je dovolj«: povprečna ocena je 3,70, standardni odklon pa 0,98. Razpršenost ocen kaže na pomanjkanje časa na posameznih šolah (pri nekaterih anketirancih). V celoti gledano pa so vse povprečne ocene višje od 3, kar skozi perspektivo strokovnih delavcev, ki smo jih zajeli v vzorec, kaže na prisotnost distribuiranega vodenja v šolah.

1.3 Svetovanje

1.3.1 Svetovanje – analiza vinjet

Pri metodi analize podatkov, pridobljenih z intervjuji, gre za metodo analize vsebine (content analysis method), za katero je značilno, da poteka po vprašanih, zapisanih v vinjeti.

Zapišite, prosim, kateri dogodek, aktivnost, predavanje, situacija se vam je najbolj vtisnila v spomin v času trajanja projekta? (max. 300 besed)

Obisk svetovalcev

A. B. je takole opisal eno izmed srečanj: »z ostalimi udeleženci in svetovalci [smo] predebatirali razne primere iz vsakdanjega življenja na osnovnih in srednjih šolah. Pri tem smo zelo konkretno premlevali problematiko ter iskali rešitve – vsak s svojega zornega kota. S tem smo problematiko osvetlili z različnih gledišč, prav tako je bila rešitev na koncu večplastna.« »V času trajanja projekta mi je največ pomenilo to, da smo vzpostavili in okrepili sodelovanje znotraj aktiva ravnateljev. Na srečanju smo izpostavili določene dileme in vprašanja ter ugotovili, da se jih lotevamo z različnimi strategijami. Drug drugemu lahko z izkušnjami pomagamo, svetujemo, čeprav mora vsak ravnatelj v svojem okolju narediti lastne korake. V skupini smo bili ravnatelji z različnih ravni izobraževanja; na vsaki ravni izobraževanja pa se pojavljajo različni problemi. Zato ugotavljam, da bi bilo bolj smiselno oblikovati svetovanje za aktivne ravnateljev, ki delujejo na isti ravni izobraževanja.« (A. S.)

»Svetovanje z ravnateljem ekspertom je potekalo prek medsebojnih srečanj na obeh šolah. Drugih dejavnosti (predavanj) ni bilo. Vsa srečanja so potekala v konstruktivnem ozračju, z jasnim zavedanjem, da na področju svetovanja večjih premikov brez ustreznih sprememb v zakonodaji ne moremo narediti.« (A. S. T.)

»To srečanje mi je v spominu zlasti zato, ker sta [predavateljici/voditeljici] s praktičnimi nasveti in umirjenostjo svetovanja pokazali, da je še tako težavna situacija rešljiva. Praktični nasvet, kako se lotiti zadeve, je zame izjemno dobrodošlo priporočilo, še zlasti če prihaja od ravnatelja, ki je podobno pot že prehodil. Torej ni treba izgubljati časa z zadevami, ki so že bile preizkušene in narejene v drugem zavodu.« (B. Š.)

»V času projekta se mi je v spomin najbolj vtisnilo regijsko srečanje s svetovanjem v Šolskem centru Velenje (20. 10. 2017) s sodelavcema Šole za ravnatelje Barbaro Kuk Žgajnar in Markom Cetinom. Zelo poučno, strokovno dobro zasnovano in izpeljano srečanje je minilo v prijetnem vzdušju. Na vsak način je bila to ena redkih priložnosti v moji ravnateljski karieri, ko smo se lahko v miru posvetili poslovodskim izzivom vodenja, ob izmenjavi najrazličnejših praks obravnavali posamezne probleme in skupaj poiskali rešitve.« (G. D.)

»Kot sodelujoča v projektu VIO sem bila deležna svetovanja ravnatelja eksperta. Skupaj sva odprli temo, ki mi je v tistem času in že nekaj časa prej predstavljala izziv. Skupaj z ravnateljico me je obiskala tudi pravnica iz Šole za ravnatelje. To je dogodek, ki mi je ostal najbolj v spominu, saj mi je prinesel tudi največ koristi, da lahko izboljšujem svojo prakso. Pogovor je potekal zelo sproščeno, hkrati pa dovolj strokovno, da smo vse skupaj lažje razumele težavo, s katero sem se soočala. Veliko sta mi pomagali, predvsem s priporočilom, naj sama iščem rešitve ob tem, ko se naslanjam na lastne delovne izkušnje.« (M. V.)

Kako se ta dogodek, aktivnost, predavanje, situacija odraža v vaši praksi vodenja šole? Opišite, prosim, na primeru čim bolj natančno!

»Izsledke svetovanja smo predstavili v razvojnem timu, kjer smo se pogovorili o predlaganih popravkih. Zadalimo si prednostne naloge. Predstavili smo jih tudi na pedagoški konferenci in svetu šole. Tu smo prav tako določili roke.

Vse spremembe notranjih aktov pred vsakim sprejemom sooblikujemo skupaj z razvojnim timom, predloge predstavimo na pedagoški konferenci, na kateri se o njih tudi pogovorimo.

Takšen način se je pokazal kot pozitiven, saj učitelji tako lažje prevzamejo odgovornost za udejanjanje pravil.« (A. P)

»[Ta način uporabim] večkrat. In sicer [težave] rešujem v skupini tistih, ki so neposredno vključeni v problematiko.« (A. B.)

»Po tem dogodku [...] sem začela bolj sistematično urejati notranje akte. Najprej sem odprla regulatorje po posameznih sklopih. Stare notranje akte sem vstavila v regulatorje po temah oziroma naslovih. Vložila sem jih po vrsti, po času nastanka in veljavnosti. Na vrhu je trenutno veljavni akt. Sedaj je iskanje notranjih aktov veliko lažje, saj so regulatorji pregledno opremljeni.

To srečanje mi je zelo pomagalo tudi pri prenovi Pravidnika o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest. Ugotovila sem, da so v starem pravilniku manjkali tarifni razredi. V zadnjem času je večkrat prišlo do sprememb Pravidnika o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest zaradi spremenjenih uvrstitev v plačne razrede. To posodabljanje mi ni predstavljalo večjih težav, saj sem na srečanju dobila ustrezne usmeritve, kako posodabljati posamezne notranje akte.

Kot vodja sem bila na področju pedagoškega vodenja vedno samozavestna, manj pa pri poslovanju. Velik izziv so mi tako predstavljali spremljanje preobsežne zakonodaje in predpisov ter številni pravilniki in akti. Po srečanju sem postala tudi na področju poslovanja bolj samozavestna. Manj me skrbi, da bi spregledala kakšno pomembno področje.« (E. K.)

Posebej izpostavljajo zaupanje (J. S.), ki je pomembno pri občutljivih temah.

»Kot rezultat našega sodelovanja lahko navedem, da sem svoj predlog posredovala svetu zavoda, ki je občini ustanoviteljici predlagal spremembo pravilnika. Določila v pravilniku smo preoblikovali in jih priredili tako, da ustrezajo našemu vrtcu, da so uporabna, predvsem pa nam ponujajo podlago za pravično in pošteno razporejanje otrok v oddelke. Na ta način se je moja praksa vodenja nedvomno izboljšala, saj lahko odločitve vrtca skupaj s svojimi sodelavci utemeljujemo na podlagi [novega] pravilnika.« (M. V. I.)

Kritičen pogled

»Dejavnosti znotraj tega programa na moje delo nimajo nobenih učinkov. Spremembo prinaša nova zakonodaja na tem področju, ki bo začela veljati v prihajajočem šolskem letu.« (A. S. T.)

»V okviru projekta je bil izveden en sam regijski aktiv, na katerem so nas seznanili z notranjimi akti, ki jih šola potrebuje za delovanje. Zato je ta aktiv edini možni odgovor. Na podlagi povedanega smo uskladili svoje notranje dokumente. Pri manjkajočih in/ali neustreznih smo poiskali pravno pomoč, za katero se odločamo tudi sicer (in je seveda plačljiva).« (A. H.)

Celovit opis

»Kot zavod smo se vključili v Svetovanje ravnateljcem na področju poslovanja. Kot nova ravnateljica sem pri brskanju po internih aktih kar hitro ugotovila, da imamo v zavodu veliko aktov starejšega datuma. Najbolj so mi v spominu ostale uvodne besede enega od svetovalcev, ko je ob koncu dneva in po opravljeni analizi v šali povedal, da je urejenost naših aktov na sicer zelo visoki ravni, vendar so nekateri od njih 'zreli za arhivsko zbirko'. Moram priznati, da je bil njegov komentar seveda popolnoma ustrezen, saj naša tajnica hrani vse akte zavoda že od davnega leta 1998 naprej (verjetno je med njimi tudi kakšen še starejši letnik), nobenega od njih ne odstrani oziroma ne prestavi v arhiv.

Po odhodu svetovalcev smo se tajnica, računovodkinja in jaz na delovnem sestanku odločile upoštevati njihova priporočila; tako smo začele sistematično urejati veljavne notranje akte ter odstranjevati zastarele in neveljavne.

Na osnovi obiska svetovalcev v našem zavodu dne 14. 9. 2017 in po pridobljenem poročilu konec maja 2018 je manjša skupina zaposlenih v upravi naredila časovnico ter določila osebe, odgovorne za uresničitev posameznih priporočil.

Največ dela smo imeli s prenavljanjem in posodabljanjem Pravidnika o sistematizaciji delovnih mest iz davnega leta 2007. K temu pravilniku smo namreč dodali seznam delovnih mest s plačilnimi razredi, ki ga prejšnji pravilnik ni imel, ob tem pa izbrisali nekatera delovna mesta, ki jih v zavodu že dolgo ni več.

Računovodkinja se je lotila posodabljanja Pravidnika o računovodstvu ter izdelave krogotoka knjigovodskih listin. Kar hitro smo ugotovile, da je treba, če hočemo, da je krogotok knjigovodskih listin sestavljen korektno, vanj vključiti večje število domskih delavcev. Ker bi bilo težje koordinirati večje število ljudi, sem se odločila, da delavce razdelimo v pet skupin glede na njihovo delovno mesto – vzgojitelji in svetovalna služba, recepcija, računovodstvo s knjigovodstvom, kuhinja z ekonomko in tajništvo z ravnateljem.

Vsaka skupina je imela mesec dni časa, da je za svoje področje pripravila razdelke, v katere je zapisala odgovorne osebe, časovne termine, potrebno dokumentacijo, izvedbo kontrol/nadzorov ipd. Po mesecu dni smo s predstavniki posameznih skupin na skupnem sestanku začeli iskati povezave med nami in našim delom. Ugotovili smo, da drug brez drugega ne moremo uspešno delovati ter da je prav zaradi tega treba zastavljeno delo izpeljati do konca.

Tako v ožji delovni skupini kot med člani različnih delovnih skupin so se vidno stkale nitke naklonjenosti, saj so usklajevanja, dogovarjanja in prerekanja potekala celo zunaj delovnega časa, ob kavi ali čaju, preko spletnega foruma ...

Na osnovi skupinske izdelave krogotoka smo vsi zaposleni ugotovili, kaj je čigava naloga, kaj lahko od koga pričakujemo in kdaj ter kako smo odvisni drug od drugega. Torej, če kdo ne opravi svoje naloge v dogovorjenem roku ali je ne opravi, kot je treba, s tem ogrozi korektno delo svojega kolega. In če vse ne teče, kot smo se dogovorili, je v kolektivu čutiti negativno energijo, ki ni v prid ne zaposlenim ne našim dijakom, zaradi katerih v domu pravzaprav smo.

Opisani primer je le eden izmed številnih, s pomočjo katerih smo se zaposleni v kolektivu med seboj bolj povezali in s pomočjo katerih se še bolj zavedamo, da je vsak posameznik pomemben člen v verigi, ki le tako postaja trdna in neuničljiva.« (B. P. M.)

Spodbuda za sistemsko spremembo

»Če bi imel možnost večkrat izkoristiti tovrstno ponudbo ter jo seveda znal izkoristiti, bi nam pri marsikateri zadevi olajšala delo, predvsem pa [prihranila] čas.« (B. Š.)

»[To svetovanje] se pri mojem vodenju kaže tako, da sem bila dosti bolj pomirjena glede urejenosti notranjih aktov, ki jih imamo v zavodu, saj so njihovo stanje ocenili kot zelo dobro. Posledica za nadaljnje delo pa je bila, da smo določene stvari znotraj teh pravnih svetovanj ustrezno korigirali.« (D. F. K.)

V odgovorih je zaslediti pozitiven odnos do izvajalcev svetovanja, saj se je pokazalo, da ni pomembno le, kaj je predmet svetovanja, ampak tudi način posredovanja. »Zelo všeč mi je bil neposreden stik s strokovnjaki, pa tudi s kolegi in razprava, ki se je ob tem razvila.« (D. J.)

»Pomembno se mi je zdelo, da sva z ravnateljem ekspertom vzpostavila pristen odnos, ki je temeljil na zaupanju ter svetovanju, ki ni bilo vsiljivo, ampak odraz pogovora.« (J. K.)

Rezultat svetovanja so bili tudi sestanki s sodelavci in sistematično ter celovito urejanje pravnih aktov.

»Na osnovi znanja, ki sem ga pridobila na posvetovalnem obisku, se bolj suvereno lotevam spreminjanja in sprejemanja internih aktov, lažje se znajdem pri prebiranju hierarhično različnih predpisov. Po zaključku posvetovalnega obiska smo pripravili seznam internih aktov, na osnovi katerega smo ugotovili, kateri nam še manjkajo in katere bi bilo treba spremeniti. V tem času – od posvetovalnega obiska do danes – smo morali že dvakrat spremeniti akt o sistemizaciji oziroma njegove priloge. Pri spreminjanju in sprejemanju so mi koristile informacije in tudi gradivo, ki smo ga dobili na obisku.« (D. K.)

»Vpliv projekta na mojo prakso vodenja je skoraj neopazen, saj je na podlagi enega srečanja težko govoriti o učinkih. Zdi pa se mi pomembno, da se to vsaj malenkostno dogaja, saj smo ne nazadnje večinoma odvisni sami od sebe oziroma svoje iznajdljivosti.« (I. V.)

»Ugotavljam, da nam sistem nalaga preveč 'pravniških nalog', za katere nismo usposobljeni. Velikokrat se znajdem v situaciji, ko bi potrebovala pravni nasvet in pomoč, in takrat pomislim, kako bi bilo dobro, da bi ravnatelji imeli pravno službo, ki bi se ukvarjala s pisanjem raznoraznih pravilnikov in urejanjem pravnih zadev, s katerimi se srečujemo. Tu ne mislim dragih odvetniških pisarn, za katere se lahko odločimo, ampak pravno službo, ki bi bila na voljo VIZ.« (J. R. K.)

»Menimo da bi bilo dobro, da bi imeli za take pogodbe enotna navodila za vse VIZ v Sloveniji, ker se, kot kaže praksa, te pogodbe od zavoda do zavoda zelo razlikujejo.« (L. B.)

»Ob začetku šolskega leta 2018/19 smo tako morali posodobiti šolska pravila, šolska pravila ocenjevanja, nastopila je nova oblika evidence delovnega časa, soglasja za polnoletne dijake o obveščanju staršev o stanju dijaka v šoli, varstvo osebnih podatkov (GDPR) ... Na osnovi izobraževanja smo tako imeli nekaj podpore pri načinu posodabljanja nekaterih pravnih aktov, nastopila pa je glavnina novih pravnih zahtev, ki jih je bilo težko v tako kratkem času in ob taki količini dogodkov obvladovati. Zato pričakujem in si želim, da bomo podpore deležni še naprej in tudi pogosteje [...]. Zamisel o pravni podpori v obliki svetovanja šolam je odlična, je nekaj, čemur prav gotovo ne bo nasprotoval noben ravnatelj. Od tu naprej je treba samo iskati načine, kako ta eksperiment pretvoriti v sistem. Natančnejši opis potreb sledi iz odgovora na prejšnje vprašanje, kjer je bilo videti, koliko pravnih novosti se je zgodilo pri prehodu iz prejšnjega v to šolsko leto. Ravnatelji smo bili s svojimi sodelavci v precej težki situaciji, lahko bi rekel stiski. Med seboj smo si pomagali ravnatelji sosednjih šol, ni pa bilo nobenega zagotovila, da je naše razumevanje šolskega prava pravilno. Prav zato utemeljitev, da je naš cilj delati pravilno in ne vnaprej ustvarjati težav zaradi pravnih nepravilnosti, da imamo mi podporo. Letošnji pravni izzivi nikakor niso bili enostavni, saj na šolah nimamo zaposlenih pravnikov in tudi ni naš namen, da bi jih imeli. Ne sme pa biti cilj, da smo prepuščeni sami sebi in da se v sistemu znajdemo, kot pač se.« (S. K.)

Ugotovitve: Udeleženci so poudarili predvsem koristnost takih oblik svetovanja, pri čemer je za dve obliki, regijski aktiv in posvetovalni obisk, ki sta trajali en dan in sta bili enkratni dogodek, logično, da so omenili predvsem to, kaj so na osnovi srečanja vsebinsko lahko naredili. Izpostavili so: ureditev aktov, potrditev, da delajo prav, na srečanjih s kolegi ravnatelji, ki imajo sorodne probleme, ter predvsem potrebo, da se pravno svetovanje uredi sistemsko, ali, kot so zapisali, ta 'eksperiment' sistemsko urediti. Prav tako so omenili koristnost svetovanja ravnateljev ekspertov, pri čemer so se seznanili z načini, kako v pravne akte vpeljati red in jih ustrezno komunicirati z zaposlenim. Nekaj je bilo kritičnih odzivov – da delo v projektu ni prineslo sprememb.

1.3.2 Svetovanje – analiza intervjujev

Polstrukturirane skupinske intervjuje smo načrtovali za tri skupine udeležencev. Pričakovali smo dvanajst udeležencev, vabilu se jih je odzvalo pet. Za vsak intervju posebej podajamo odgovore, saj so bile skupine glede na obliko svetovanja heterogene. Eno so bili regijski aktivni (RA), ki so bili enkratni dogodek, drugo posvetovalni obiski na šolah, ki so prav tako potekali enkrat, tretja oblika – svetovanja svetovalca (ravnatelja eksperta) svetovancu (ravnatelju svetovancu) – pa je potekala kot proces, tj. večkrat.

Skupina Regijski aktiv

Uvodoma je šlo za diskusijo med M. in J. od katere povzemamo najpomembnejše poudarke: RA (regijski aktiv) je bil gorenjski aktiv, ne iste vrste zavoda, VV, OŠ/ne istovrstnih zavodov ... To je bil enkratni dogodek, katerega tema so bili interni akti, in sicer smo obravnavali naslednja področja: obvezni in neobvezni akti, kdo svetuje, do kod je ravnatelj lahko avtonomen. Znotraj kolektiva smo to aplicirali na vsakdanje stvari. Sodelovanje v regijskem aktivu nam je prišlo prav, ko smo sprejemali nov pravilnik o bivanju v DD in si priklicali v spomin, kaj smo slišali.

V proces svetovanja ravnateljem ste vstopili s pričakovanji. V kolikšni meri so bila ta pričakovanja uresničena? Kaj bi posebej izpostavili?

»Pričakovala sem, da se bomo kot regijski aktiv povezali in si izmenjevali primere. Kolegi iz ŠR so bili pripravljeni, tudi nas je bilo veliko, povabili so tudi ravnatelje, ki niso bili vključeni v projekt. Bilo pa je premalo časa, da bi postavili konkretna vprašanja. Moje pričakovanje – manjša skupina, ki rešuje konkreten problem.« (M.)

»[...] to, da nas je bilo veliko različnih skupaj, je bilo dobro, ampak dobro je tudi razmišljati, da bi se istovrstni zavodi zbrali skupaj. Mi z VV nimamo nič skupnega. Imamo konkretna vprašanja, če se bo to nadaljevalo, bi bilo dobro, da bi zožili skupine na istovrstne zavode.« (J.)

Kaj je po vašem mnenju največja dodana vrednost srečanj? Ilustrirajte to vrednost na primeru, prosim!

»Ključno je spoznanje, da se srečujemo s podobnimi vprašanji, imamo podobne težave, kako veliko področij mora poznati in koliko znanja mora imeti ravnatelj, ki je ne samo manager, ampak tudi pravnik, humanist, pedagog. To je bilo skupno. Ko naletiš na problem, se vanj poglobiš.« (J. N.)

»Ko naletiš na problem, [ugotoviš,] koliko različnih dokumentov pokriva eno področje. Nehote narediš napako, ker ne veš.« (M.)

»Dobrodošla je pravna služba ŠR, na katero se sama večkrat obrnem. Tudi na MIZŠ bi morali narediti stvari, ki so skupne in izhajajo iz skupne zakonodaje, ne da se vsak posebej ukvarja s tem.« (J.)

»Včasih dobiš različna pravna mnenja, iz ŠR in MIZŠ, potem si zbežan. Ko je veliko področij, tudi ne dobiš pomoči.« (M.)

Kaj ste v tem procesu spoznali z vidika novega znanja, drugačnega odnosa do upravljanja šole in do možnosti uvajanja sprememb v šolo?

»Srečanje je pomagalo, da sem se usmerila v pravilnike. Kadar niso obvezni, je bolje, da jih nimamo – to mi je pomagalo. Imam sodelavko, tajnico, ki ima zelo rada stvari zapisane, strukturirane.« (M.)

»Če pravilnik imaš, se ga moraš držati. Tak pravilnik je pravilnik o svetu doma. Včasih izpade, ja, če bi ga imeli, bi bilo lažje, ja, ampak včasih pa tudi ne.

Trčiš na to, koliko je ravnatelj samozavesten. Prvo leto nisem bila, zdaj sem. Pomembno je, kakšen si kot oseba in koliko imaš izkušenj. Na začetku je mogoče prav, da si bolj voden, usmerjen. Zamejen.« (J.)

Kaj bi svetovali 'državi', MIZŠ, da spremenijo v zakonskih dokumentih, kar bi posledično ravnatelj bolj avtonomno, lažje opravljali svoje delo?

»Preveč je podzakonskih aktov, pravil, npr. ocenjevanje, vsako leto nekaj dopolnijo. Po enajstih letih veljavnosti pravilnika ugotavljamo napake, ker nismo bili pravočasno obveščeni.

Tega je preveč. Pri vodenju nismo avtonomni, a ostanejo malenkostne stvari. Ta hiperprodukcija pravilnikov in uredb izhaja iz tega, da je delo na MIZŠ zgrešeno. Preveč se usmerijo na [določeno] področje, tam si izmišljujejo in delajo stvari, ki so same sebi namen, namesto da bi nam prišli naproti. V Portorožu vedno kaj vprašam, a dobiš odgovor 'pokličite, bomo poiskali'. Ko pokličeš, ni človeka, ni odgovora, ni nič. [...] preveč so državni uslužbenci in ne podpora, pomoč. [...] Ob konkretnem vprašanju rečejo, 'preberite si člen XX'.« (M.)

»Mogoče zaradi svoje zaščite hočejo tako strukturiranost. Če je vse zapisano, si izvrševalec.« (J.)

»Imeli smo šolsko inšpekcijo ... Gospa je na začetku arogantno nastopila, večjih napak ni bilo, na srečo, manjše pa je predstavila tako, kot da je vse narobe. Počutila sem se manjša od makovega zrna. [...] zahtevala je dnevne priprave, ki v zakonu niso opredeljene. Vse (priprave op. u.) so bile oddane, torej, kaj hoče inšpektor./ Pridejo različni ljudje, največ razočaranja pa je pomenila šolska inšpekcija.« (M.)

Podajte, prosim, celovito oceno srečanj.

»Dobro, vsekakor je bilo dobro, bili smo sistematični, šli smo skozi akte, pomembno je bilo, kaj je v čigavi pristojnosti, kaj sprejema ravnatelj.« (M.)

»Zelo všeč mi je bilo, material je še zdaj koristen. Kar so vedeli, so dali/nam posredovali, povedali.« (J.)

Kolikokrat naj bi bila taka srečanja?

»Odvizno od tega, koliko je novosti. Lani so bili sprejeti pomembni pravilniki znotraj SŠ, dijaški domovi pa smo specifični ... Enkrat letno bi bilo treba ... Že to, da se dobiš s sebi enakimi, da med sabo izmenjaš/dobiš koristne izkušnje, je pomembno. Bila sem tudi mentorica v ŠR in je zelo v redu. Še to, kar je, moram izbirati – npr. Zakon o šolski malici – v njem piše 'to velja tudi za dijaške domove'. Preveč je narejenega za šole – mi moramo brskati/sami ugotavljati, kaj velja tudi za nas [dijaške domove].« (J.)

»Mi imamo aktiv, med sabo si velikokrat pomagamo; v aktivu nas je enajst, in takrat kadar ne mislimo enako, bi nekoga potrebovali.« (M.)

»Pri nas je problem – koliko situacij je, različnih dijakov, različnih razlogov, sicer marsikaj piše v pravilniku, rečemo upoštevajte ... Ker smo različni, moramo pojasnjevati staršem ... In do kod lahko individualno ukrepaš, lahko kaj spregledaš

Pri dijaških domovih gre za vzgojo, prav tako v vrtcu. Vedno so v ospredju izobraževanje, ocene, matura, številke, jaz pa pogrešam, da smo vzgojno-izobraževalni sistem, vzgaja se v vrtcu, v dijaškem domu, to dimenzijo pozabljamo. Naslov projekta – učeče se okolje Šla sem na Brdo, hotela sem se udeležiti projekta in so rekli: 'Ne, to je samo za šole.'

Kadar česa ne vem, pravno, vedno pomislim, da lahko nasvet dobim v ŠR, da smo na isti liniji, mislimo v isto smer/razmišljamo enako. Ta način je zame prijetnejši in z njim imam dobre izkušnje. Še naprej [bi bilo treba] tako voditi ŠR in jo /uporabiti/izkoristiti storitve, ki jih ponuja.« (J.)

»So odzivni, obrnemo se na g. Sebastjana, nihče ne reče, da nima časa, in nihče ni rekel, pogledajte si pravilnik ...

ŠR nam je dala vzorce pravilnikov; lahko se se zanesemo, da so jih pripravili tisti, ki vedo, kaj delajo, in so to naredili z namenom pomagati.« (M.)

»Ko nastopiš [mandat] in greš v ŠR; sama se ves čas vključujem v projekte ŠR.« (M.)

»MIZŠ deluje s pozicije moči – 'zato, ker smo mi tako rekli'. [Ravnateljica pove primer, kako je nekaj spraševala na ministrstvu in želela tudi argument, zakaj mora biti prav tako, in so ji odgovorili: 'Zato, ker smo mi tako rekli.']« (J.)

»Vsi imamo streznitveni moment – krasno, ko sem šla na izobraževanje za letno poročilo, sem prišla nazaj suverena. Mi smo na drugem bregu, nisi več del kolektiva. Če prideš iz kolektiva, je to težko.« (M.)

»Biti ravnatelj pomeni biti samostojen, pokrivati moraš vsa področja in dobiti veliko dodatnih znanj, ki jih večinoma potrebuješ za področja, na katerih delaš. Tu so v prednosti direktorji centrov, saj imajo ravnatelje, ki so pedagogi. Dobro bi bilo razmisliti, ali mora/bi moral biti zdravnik direktor bolnice ... Še zmeraj zahtevajo, da je ravnatelj v šoli pedagog, to je težko.« (J.)

»Delovna mesta, ki so v deležu/ki niso za polni delovni čas, so problem ... Ljudje si iščejo polne zaposlitve. V občinskem svetu pa nekdo s triletno šolo odloča o dvigu plač.« (M.)

Ugotovitve: Udeleženci so kritični do vloge MIZŠ kot vira pomoči, saj tam, kot so omenili, pogosto le prelagajo vprašanja na druge osebe. Posebej so izpostavili Šolo za ravnatelje in njeno pravno pomoč – dobijo jo takoj in je namenjena točno določenemu vprašanju /in v zvezi z vprašanjem, za katero jo potrebujejo. Opozorili so na vprašanje avtonomije ravnatelja pri odločanju in s tem povezanega znanja za upravljanje šole. Predlagali so, da bi se srečevali istovrstni zavodi, ker imajo enake težave in vprašanja.

Svetovalec (RE) – svetovanec (R)

V proces svetovanja ravnateljem ste vstopili s pričakovanji. V kolikšni meri so bila ta pričakovanja uresničena? Kaj bi posebej izpostavili?

»Pričakovanja vedno so, čeprav je pri meni težava v tem, da nisem točno vedela, kaj bi. Človek ima veliko vprašanj, odločiti se moraš za neko področje. Pričakovanja so se izpolnila; z gospo Polono se poznam od prej, na sestanek je prišla zelo pripravljena, vzdušje je bilo sproščeno in konstruktivno in imela sem občutek podpore.« (S.)

»V tistem letu sem bila hkrati mentorica novo imenovanemu ravnatelju in svetovanec, ki mu je svetoval ravnatelj ekspert. Izpostavila sem hospitacije – pogovor po hospitacijah. Dobro mi je svetoval, tudi s svojimi izkušnjami, ponudil mi je knjigo Kolegialni coaching. Sicer bom morala še naprej delati, vendar mi pot, na katero me je usmeril, pomaga.« (M. K.)

Kaj je po vašem mnenju največja dodana vrednost srečanj? Ilustrirajte to vrednost na primeru, prosim!

»Pri Poloni mi je bilo všeč, ker ni prišla in svetovala, kaj narediti, ampak me je spraševala, dokler se odgovor ni sam ponudil. Nisem imela občutka, da nekdo pametuje, ampak da me obravnava kot enakovrednega kolega z manj izkušnjami. Bilo je čutiti medsebojno spoštovanje.« (S.)

»Poleg tega, da se poglobljeno pogovarjaš o problemu, je povezava tudi neformalna, ob srečanjih ... Je malo tega/ v slogu, kako ti je uspelo, kaj si naredila. Ta stik potem traja. Kar malo posvojimo drug drugega.« (M.)

»Predvsem občutek, da nisi sam. Jaz tri leta nisem imela pomočnika, tu sem dobila občutek, da te nekdo posluša, razume, da ve, da boš uredil in bo OK.« (S.)

Kako se je razvijal odnos svetovanec – ekspert?

»Zdi se mi [...], da je zadeva kar stekla, morda zato, ker sem začutila vzajemno spoštovanje, in to je bila osnova, na kateri je bilo lahko graditi. Nekako sva se ujeli. Kolegico ekspertko sem doživela kot življenjsko, srčno, [vzpostavila se je] direktna povezava, ni bilo uvoda ... Zadeve so hitro stekle.« (S.)

»Midva (z ravnateljem ekspertom) sva se poznala od prej, na srečanjih približno veš, kdo kam sodi. Ko je prišel na šolo, je bil neformalen začetek dober. S pomočnico sta bila sošolca. Ko je prišel na drugi obisk, si je ogledal našo spletno stran, pohvalil, kar je bilo dobro, in povedal, kaj bi lahko spremenili [...]. To mi je bilo všeč, da je šel še na kako drugo področje, ne tisto, ki sem ga sama izbrala. Ponudil je pomoč kadar koli, in ko se sedaj vidimo, je to drug odnos. Dobila sem eno osebo ... imam dve pomočnici, ne moreta me razumeti, nista v mojih čevljih, ne moreta razumeti, zato je to neprecenljivo. Kakršna koli oblika sodelovanja je zelo dobrodošla.« (M.)

Torej ni bilo problema odvisnosti?

»Moj princip delovanja je tak, da poskušam najti rešitev.« (S.)

»Odločitve so naše. Pomaga, ko o problemu spregovoriš na glas, nekomu, ki mu zaupaš. Že ko govoriš, rešiš problem. Da ti širši pogled, rešiš pa po svoje. Nisem pričakovala, da bo kdo namesto mene reševal probleme ali mi dajal recepte. Tu je varno okolje, tako da lahko vse poveš.« (M.)

»Ravnatelji smo pod budnim očesom dijakov in kolegov [...]. Če se vzpostavi varno okolje, ti ni nerodno vprašati stvari, ki se komu drugemu zdijo samoumevne.« (S.)

Kaj ste v tem procesu spoznali z vidika novega znanja, drugačnega odnosa do upravljanja šole in do možnosti uvajanja sprememb v šolo?

»Moja bojazen je bila, da personalne mape in podatki za izračun plač niso bili urejeni že leta. Izkazalo se, da to področje res ni bilo urejeno. Šli smo poglobljeno v zadevo ... Izkazalo se je, da je bilo kar nekaj napak; zdaj smo v procesu pridobivanja podatkov, da bomo imeli bazo, v kateri se bodo podatki ujemali. Jaz bom bolj mirna. Naučila sem se, da moram biti natančna in da ne morem tega prenašati na tajnico in druge. Moram imeti pregled. Personalne mape smo reorganizirali itd. Veliko posledic je, ki bodo prispevale k transparentnosti poslovanja, vzpostavilo se bo zaupanje med računovodstvom, poslovođstvom in zaposlenimi.« (S.)

»To je način pogovora – kolegialni coaching. Prej sem rekla to je OK, to ni OK, to je treba spremeniti. Kot je rekel ravnatelj ekspert – saj te poslušajo, pokimajo, ampak ko greš ven, bo zadeva enaka. Trudim se, da pogovor vodim tako, da učitelj sam razmišlja, kaj bi bilo treba še narediti, da bi se praksa izboljšala. To pozitivno vpliva na odnose med nami. [...] Treba se je izobraziti, tu so začetni koraki. Pri meni je ravnatelj ekspert dosti dosegel na dolgi rok, prišlo je do premika v načinu razmišljanja. Rada imam hitre rešitve ... Tu pa ne gre za hitre rešitve.« (M.)

Kaj bi svetovali 'državi', MIZŠ, da spremenijo v zakonskih dokumentih, kar bi posledično ravnateljji bolj avtonomno, lažje opravljali svoje delo?

»Srednješolski ravnateljji imamo dosti avtonomije, kar zadeva odločanje, ni problem avtonomija ravnatelja, ampak da bi bilo več načinov povezovanja, npr. v smislu kolegialnega coachinga, da bi ravnateljji imeli supervizije [...]; nimam občutka, da me država v mojih odločitvah omejuje, mogoče moramo ravnateljji odločati o preveč stvareh [...], dobrodošle bi bile službe, ki bi nas pri določenih stvareh razbremenile. Plače, pokrite iz skupnega računovodstva, kake take stvari.« (S.)

»Postopek imenovanja ravnatelja. Če imaš zaspan kolektiv in nastopiš mandat in poskušaš gnati in gnati, dosežeš nasprotni učinek. Zapelje te, da si malo všečen tisto leto, čeprav ni prav. Jaz razmišljam, da imam naslednje leto imenovanje, sem ravno vpeljala nov način ocenjevanja zaposlenih, in se sprašujem, ali je to ustrezno. Ni prav, da imajo zaposleni tako moč. Ne gre za dobro vizijo države, ampak kolektiv. Želela bi si večjo podporo države, MIZŠ ne prevzema odgovornosti, ne pomagajo.« (M.)

»Napišejo, da gre za mnenje in da ni pravno zavezujoče. Kar zadeva nagrajevanje – dobro bi bilo imeti možnost odpustiti učitelja, ki dela slabo. Učitelja, za katerega je iz ocene in pritožb dijakov jasno, da ne dela dobro, bi bilo treba odpustiti. Imamo sindrom javne uprave, da so ljudje, ko pridejo do neke stopnje, že vse naredili. Pri petdesetih imajo občutek, da so vse naredili. Učitelja, ki ni dober, bi bilo treba enostavno odpustiti. Ko hočeš vpeljati kakšne spremembe, je upor zelo velik. Nekomu, ki ni tako uspešen, bi se moralo to poznati pri plači. Nekomu, ki je uspešen, lahko damo oceno 5 in bo hitreje napredoval, vendar so tukaj razlike majhne.« (S.)

»Da bi ravnatelj imel kot del zaposlitve, da je mentor novim ravnateljem. Tako kot učitelji. Delovna doba se zvišuje, dobro bi bilo, da so tisti, ki so ravnatelji zadnje leto, potem svetovalci, da to svetovanje nekaj časa traja.« (M.)

»Pri ravnatelju je določena posebnost, mi smo iz vseh branž, biologi, matematiki, vrženi v nov svet ... Dobrodošlo bi bilo trimesečno obdobje, ko bi se pripravljali na mandat. Ko sem od prejšnjega ravnatelja prevzela mandat, nisem imela ničesar, nobenega vpogleda. [...] Ko si vržen na sredo oceana, je naporno ...« (S.)

»Tako se sam največ naučiš.« (M.)

»Ko se spomnim prvega leta – tudi ni treba, da bi bile stiske tako hude ...« (S.)

»Na začetku nimaš stikov z drugimi ravnatelji. Ko prideš na posvete [...], opazuješ bolj od strani ... Pozneje nisi več tako bos. Kaj si MIZŠ želi: stabilno vodenje šole ali fluktuacijo. Včasih je bil nekdo ravnatelj do upokojitve, danes se sami odločajo, da ne bodo več.« (M.)

»U

iteljica je predlagala projekt za brezdomce, navdihnili jo je slavni frizer. Učitelji frizerji so imeli s tem slabo izkušnjo, dve dijakinji sta bili zraven [...], in smo imeli predstavitev ideje, res zelo poseben projekt; dijakinjista bili zato, frizerji pa so zablokirali, ker so imeli slabo izkušnjo z vodstvom. Prejšnji ravnatelji so rekli: dobiš knjižico, če boš vztrajal. Če ne bi bila tako vztrajna, bi zadeva propadla. Zanimivo je, da se postavijo tudi proti kolegom, če jim nekaj ne ustreza.« (S.)

Prosim, celovito ocenite srečanja.

»Srečanj je bilo premalo, dobrodošlo bi bilo, če bi se bilo mogoče sestati večkrat. Moja ravnateljica je imela nekaj težav zaradi oddaljenosti. [...] Projekt je pozitiven, dobrodošel, dobro bi bilo, da bi to omogočili v kontinuirani obliki prvo leto, ko si ravnatelj, mogoče že prej, da se uvedeš.« (S.)

»Prav je, da projekt ravnatelj ekspert poteka nekaj let po tem, ko si ravnatelj. Tako že imaš določene izkušnje; ravnatelj ekspert mora biti v mrežah, da lahko svetuje. To, da bi npr. skupaj opravila hospitacijo in bi on mene senčil en razgovor, bi bil še korak naprej. Če ocenim samo sebe, menim, da sem naredila premik, mogoče pa ga tudi nisem.« (M.)

»Jaz bom kolegicam, ki se niso odločile za projekt, svetovala, naj gredo v podoben projekt. Tudi mreženje je dobro. ŠR nam to ponuja, MIZŠ pa ne. Imeli smo začetno srečanje, mogoče eno zaključno srečanje, to bi moralo bolj zaokrožiti med nami. Vidiš, da ti ravnatelj po sedmih letih še vedno lahko veliko pove. Tisti ravnatelji, ki se ne vključujejo v projekte, bi morali to spremeniti; morda bi moralo to postati obvezno. Projektov se udeležujemo vedno isti.« (M.)

»Dostikrat se srečujemo isti obrazi. Tudi pri nas je prevladovalo mnenje, da so zunanje inštitucije (CPI, ZŠ, ŠR) 'brez veze' [...]. Sama imam dobro izkušnje s ŠR, tudi s CPI ... dobro sodelujemo. Z ZŠ nimam veliko izkušenj. Zdi se mi pomembno, da dobiš vpogled, da imajo te inštitucije nek namen, in dobiš torej pregled, [...] potem znaš selekcionirati projekte.« (S.)

»Če se udeležuješ različnih oblik izobraževanja/izpopolnjevanja, te malo potegne ven, brez tega ne bi naredila nič za svoj strokovni razvoj ... Vse te oblike nam to omogočijo. Če ne, se vprašaš, ali si normalen.« (M.)

»Se zgubiš v vrtičku/Izgubiš se v svojem vtičku./Brez tega se izgubiš v svojem vrtičku.« (S.)

»Vidiš, da ni vse tako črno, ni treba obupati.« (M.)

»[...]Ravnatelj s precej daljšo kilometrino imajo podobna ali enaka vprašanja [...], gre za kontinuirano učenje.« (S.)

»Podobno je v aktivih, prihajajo mlajši, starejši posredujejo izkušnje, mladi novo znanje, tu pri nas je enako. Ne glede na to, v kakšni vlogi si, vsi pridobimo.« (M.)

»Kar je lahko past, če se ravnatelj, ki dostikrat sodeluje v projektih, preveč pozna svetovaneec in ekspert, ki se zelo dobro poznata, nekaj zelo hitro naredita. Treba je paziti, da se ne poznata preveč dobro. Ja, sem izbrala tistega, s katerim se poznamo. Če se poznaš na videz, je okej, s tem nimam slabih izkušenj.« (S.)

»Bolj resno vzameš, bolj odgovornega se počutiš. Ko sem lani začela [...], sem bila podpora v smislu, saj se bo rešilo, ker se vse reši. Svetovanka je potem težavo rešila sama; tudi ko misliš, da je konec, se zadeva reši. Samo pozitivno!« (M.)

Ugotovitve: Udeleženci poudarjajo, da so se veliko naučili. Izpostavili so potrebo po trimesečnem uvajalnem obdobju za ravnatelja pred nastopom mandata, nekaterim se zdi potreba po mentorstvu v prvem letu ravnateljstva smiselna. Poudarili so pozitivno izkušnjo v smislu korektnih in spodbudnih odnosov, ki ne vodijo v 'odvisnost' od eksperta, vendar pa je bilo srečanj po njihovem mnenju premalo. Kritični so do MIŽŠ, ki ne prevzema odgovornosti in ravnateljem ne pomaga. Podali so še dve misli o spremembah: a) na področju delovne zakonodaje – možnost odpustiti slabega učitelja ter b) imenovanje ravnateljev.

Posvetovalni obisk

V proces svetovanja ravnateljem ste vstopili s pričakovanji. V kolikšni meri so bila ta pričakovanja uresničena? Kaj bi posebej izpostavili?

»Pričakovanja so bila v celoti izpolnjena, saj so bila nizka. Kot profesor fizike nisem imel izkušenj s pravnimi akti, da jih uredim, zložim/s tem, kako jih urediti, zložiti/prilagoditi ... Dobil sem pregled in priporočila od svetovalcev, potem pa smo to naprej urejali s pomočjo pravne službe. Pogrešal pa sem malo več pomoči svetovalcev. Dobro bi bilo, če bi si svetovalci za tisto, za kar smo doslej plačevali pravno službo, vzeli malo več časa in naredili do konca.«

Kaj je po vašem mnenju največja dodana vrednost posvetovalnih obiskov? Ilustrirajte to vrednost na primeru, prosim!

»Občutek, da imam vse akte vsaj po številu urejene, da nimam večjih napak, ki jih sam ne bi našel, in če bi prišla inšpekcija, bi imel manj dela. Lotili smo se točk, šli po vrstnem redu od 1 do 14; vsako leto nismo vsega naredili, med procesom sem videl, da so to obsežne stvari, in vesel sem, da se mi ni bilo treba ubadati s tem, katere akte moram popravljati.«

Kaj ste v tem procesu spoznali z vidika novega znanja, drugačnega odnosa do upravljanja šole in do možnosti uvajanja sprememb v šolo?

»To je samo eno poglavje, ki je obkljukano in ga posodabljam. Za vodenje in samoevalvacije je bilo to čisto premalo. Fino, da so akti urejeni, ampak spremembe morajo izhajati iz kolektiva.«

Opišite eno aktivnost, srečanje, svetovalni dogodek, ki se vam je najbolj vtisnil v spomin!

»Gledal sem in se čudil, koliko je aktov. Nisem se ukvarjal z obiski, ampak z rezultatom. V glavnem je šlo za pregled vseh aktov, za to, kaj je treba narediti, za razmislek, kako bi se tega lotil. Optimistično sem začel sam in ugotovil, do kam sežejo moje možnosti.«

Kaj bi svetovali 'državi', MIZŠ, da spremenijo v zakonskih dokumentih, kar bi posledično ravnatelj bolj avtonomno, lažje opravljali svoje delo?

»Nekaj dokumentov mora sprejeti svet šole, npr. vzgojni načrt, ampak to res ni njegova stvar. Če je nekaj avtonomno, ne vem, zakaj mora to zunanji /nekdo od zunaj potrjevati. Nimam občutka, da vedo, kaj delajo. Ravnatelj na območju kranjske občine razmišljamo o občinskem pravniku za več šol. Če bi imeli skupnega, ne bi izgubljali preveč časa in denarja, idealno bi bilo, da bi pravilnike poenotili na ravni države. Sedem pravnikov plačujemo, vse namesto enega copy paste. Že pri odlokih o ustanovitvi imajo šole drugače opredeljeno, kaj ena lahko izvaja in druga ne.«

Podajte, prosim, celovito oceno posvetovalnih obiskov!

»Krasno izhodišče, ampak premalo za naše potrebe.«

Ugotovitev: Udeleženec je izpostavil, da je bil obisk enkrat, da se je usmeril v akte in da bi bilo dobro akte enovito urediti vsaj znotraj aktivov, morda bi bilo dobro imeti skupnega, 'občinskega pravnika'.

Preglednica 21: Ravnatelj po letih zaposlitve v vzgoji in izobraževanju

Število let zaposlitve v vzgoji in izobraževanju	Število ravnateljev (f)	Odstotek ravnateljev (%)
0-5	2	1,8
6-10	1	0,9
11-15	9	8,0
Več kot 15	100	89,3
Skupaj	112	100,0

Kot je razvidno iz preglednic 21, 22, 23 in 24, je skoraj 90 % sodelujočih ravnateljev več kot petnajst let zaposlenih v vzgoji in izobraževanju, približno 74 % jih ravnateljuje od enega do deset let. Kar 70 % se jih je odločilo za poslovodenje, le 30 % za pedagoško področje, kar kaže na potrebo po podpori ravnateljem pri poslovodenju. Največ se jih je odločilo za pregled aktov, najmanj pa za regijski aktiv, kar je v skladu s področjem svetovanja, ki so ga izbrali.

Preglednica 22: *Ravnatelji po številu let ravnateljstva*

Število let ravnateljstva	Število ravnateljev (f)	Odstotek ravnateljev (%)
1-5	51	45,5
6-10	32	28,6
11-15	21	18,8
16-20	3	2,7
Več kot 20	5	4,5
Skupaj	112	100,0

Preglednica 23: *Ravnatelji po področju svetovanja*

Področje svetovanja	Število ravnateljev (f)	Odstotek ravnateljev (%)
Pedagoško vodenje	34	30,4
Poslovanje	78	69,6
Skupaj	112	100,0

Preglednica 24: *Ravnatelji po obliki svetovanja*

Oblika svetovanja	Število ravnateljev (f)	Odstotek ravnateljev (%)
Svetovanje z ravnateljem ekspertom	37	34,3
Posvetovalni obisk za pregled notranjih aktov	40	37,0
Regijski aktiv	31	28,7
Skupaj	108	100,0

V nadaljevanju predstavljamo analizo podatkov po posameznih vprašanjih. Udeleženci so najprej celovito ocenili znano koristnost svetovanja.

Preglednica 25: *Ocena koristnosti svetovanja: (1 – nič; 5 – popolnoma/v celoti)*

Število odgovorov	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povprečna ocena	Standardni odklon
108	1	5	4,23	0,95

Povprečna ocena je bila visoka – 4,23, kar vodi k sklepu, da so bila svetovanja za udeležence zelo koristna.

Podobne visoke vrednosti so se pojavile tudi pri vprašanju o izpolnitvi pričakovanj. Za vsako trditev/področje je več kot 70 % sodelujočih poročalo o precej in v celoti izpolnjenih pričakovanjih. Najmanj (67,4 %) udeležencev je čutilo, da so precej in v celoti bolj strokovno usposobljeni kot pred svetovanji.

Njihova pričakovanja so bila večinoma izpolnjena. Največ trije udeleženci (od skupno 104) pa so pri posamezni trditvi povedali, da njihova pričakovanja niso bila izpolnjena. Pod kategorijo 'drugo' pa je 6 udeležencev označilo, da njihova pričakovanja niso bila izpolnjena.

Preglednica 26: Ravnatelji o izpolnitvi pričakovanj (1 – nič; 5 – v celoti)

Izpolnitev pričakovanj		SKUPAJ	Nič	Malo	Delno	Precej	V celoti
Za svojo težavo sem našel ustrezno rešitev.	Število	104	2	6	19	48	29
	%	100,0	1,9	5,8	18,3	46,2	27,9
Lahko sem preveril svojo odločitev.	Število	104	3	5	9	50	37
	%	100,0	2,9	4,8	8,7	48,1	35,6
Hitreje sem našel rešitev.	Število	104	3	3	17	41	40
	%	100,0	2,9	2,9	16,3	39,4	38,5
Izvedel sem, kako poteka svetovanje.	Število	104	3	6	14	32	49
	%	100,0	2,9	5,8	13,5	30,8	47,1
Pridobil sem napotke za rešitve svojih težav, ki jih ne dobim v okviru izobraževanj.	Število	103	3	5	22	37	36
	%	100,0	2,9	4,9	21,4	35,9	35,0
Za iskanje rešitve sem bolj strokovno usposobljen.	Število	104	3	7	24	48	22
	%	100,0	2,9	6,7	23,1	46,2	21,2
Drugo	Število	13	6	0	3	0	4
	%	100,0	46,2	0,0	23,1	0,0	30,8

Pod drugo so anketiranci navedli naslednje: individualni pristop, konkretna napotila, realni primeri iz prakse.

Ravnatelji so menili, da bi letno potrebovali še dve (28,8 %) oziroma tri svetovanja (26,9 %), kar 15 % pa jih je prepričanih, da bi potrebovali še pet svetovanj. **Ti rezultati kažejo, da bi bilo treba uvesti organizirane in sistematične oblike svetovanja za ravnatelje.**

Preglednica 27: Potrebe po svetovanjih

Koliko svetovanj bi letno še potrebovali?	Število ravnateljev (f)	Odstotek ravnateljev (%)
0	1	1,0
1	16	15,4
2	30	28,8
3	28	26,9
4	8	7,7
5	16	15,4
6	2	1,9
8	1	1,0
10	2	1,8
Skupaj	104	100,0
Povprečno letno število dodatnih usposabljanj	3,00	
Standardni odklon	1,75	

Izračunali smo povprečno letno število dodatnih usposabljanj in dobili vrednost 3, hkrati pa je standardni odklon 1,75 kar kaže na razpršenost rezultatov in s tem na raznoliko potrebo po dodatnih usposabljanjih.

Zanimalo nas je, kako pogosto ravnatelji poiščejo dodatno svetovanje pri različnih ustanovah. Kot je razvidno iz preglednice 28, jih približno 84 % pogosto in zelo pogosto poišče pomoč pri kolegu ravnatelju, približno 34 % v javnih zavodih, približno 28 % na MIZŠ, 23 % pa pri zunanjih izvajalcih. Zanimivo in v skladu z ugotovitvami iz intervjujev je, da MIZŠ ni vir svetovanja, ki bi ga ravnatelji najpogosteje poiskali.

Preglednica 28: Pogostost potrebe po dodatnem svetovanju

Ustanove/svetovalci		SKUPAJ	Nikoli	Redko	Občasno	Pogosto	Zelo pogosto/ vedno
MIZŠ	Število	98	4	30	36	22	6
	%	100,0	4,1	30,6	36,7	22,4	6,1
Javni zavodi	Število	98	14	29	21	27	7
	%	100,0	14,3	29,6	21,4	27,6	7,1
Kolegi ravnatelji	Število	98	2	2	11	27	56
	%	100,0	2,0	2,0	11,2	27,6	57,1
Zunanji izvajalci	Število	98	11	33	31	20	3
	%	100,0	11,2	33,7	31,6	20,4	3,1
Poklicni svetovalci	Število	98	45	25	17	8	3
	%	100,0	45,9	25,5	17,3	8,2	3,1
Drugo	Število	14	9	1	0	2	2
	%	100,0	64,3	7,1	0,0	14,3	14,3

Pod drugo so sodelujoči navedli naslednje: ustanovitelj, SINDIR (Sindikat direktorjev in ravnateljev Slovenije), pravniki, odvetnik.

Ocena učinkovitosti dodatnega svetovanja je razvidna iz preglednice 29 in kaže, da so kolegi ravnatelji najboljša pomoč pri reševanju konkretnega primera. Ta rezultat pomeni, da bi bilo treba vzpostaviti sistematično svetovanje in kolegialno/medsebojno pomoč med ravnatelji. Treba pa je opozoriti tudi na tiste, ki ocenjujejo, da dodatno svetovanje ni učinkovito. Teh je 17,3 % (za MIZŠ) in 23,5 % (za javne zavode) ter 21,4 % in 50 % (za zunanje izvajalce in poklicne svetovalce) ter kar 75 %, ki tako menijo glede možnosti 'drugi'. Ti podatki kažejo, da zunanje ustanove/osebe pri reševanju konkretnih težav niso učinkovite, zato je treba okrepiti svetovanje znotraj področja samega.

Preglednica 29: Učinkovitost dodatnega svetovanja

Ustanove/svetovalci		SKUPAJ	Nič	Malo	Delno	Precej	Popolnoma
MIZŠ	Število	98	17	15	30	30	6
	%	100,0	17,3	15,3	30,6	30,6	6,1
Javni zavodi	Število	98	23	16	33	23	3
	%	100,0	23,5	16,3	33,7	23,5	3,1
Kolegi ravnatelji	Število	98	3	1	14	48	32
	%	100,0	3,1	1,0	14,3	49,0	32,7
Zunanji izvajalci	Število	98	21	22	24	22	9
	%	100,0	21,4	22,4	24,5	22,4	9,2
Poklicni svetovalci	Število	98	49	19	15	10	5
	%	100,0	50,0	19,4	15,3	10,2	5,1
Drugo	Število	12	9	1	0	1	1
	%	100,0	75,0	8,3	0,0	8,3	8,3

Pod drugo so anketiranci navedli: ustanovitelj, SINDIR (Sindikatski direktorjev in ravnateljev Slovenije), pravnik, odvetnik.

Udeleženci v projektu smo povprašali o tem, kateri element svetovanja je bil zanje najpomembnejši. Najvišjo povprečno oceno je dobilo 'natančnejše diagnosticiranje problemov', najnižjo pa 'usmeritev za reševanje problemov'. Vendar pa je vrednost standardnega odklona pri vseh elementih velika, kar kaže na razpršenost odgovorov in posledično razlike med anketiranci/ v praksi.

Preglednica 30: Pomembnost posameznih elementov svetovanja

Element svetovanja	Najvišja ocena pomembnosti	Najnižja ocena pomembnosti	Povprečna ocena pomembnosti	Standardni odklon
Konkretna rešitev problemov	1	6	3,13	2,00
Izmenjava dobre prakse	1	6	3,03	1,67
Usmeritev za reševanje problemov	1	6	2,93	1,39
Zagotavljanje informacij	1	6	4,00	1,43
Pogled na problem od zunaj	1	6	3,78	1,73
Bolj natančno diagnosticiranje problemov	1	6	4,13	1,58

Prav tako nas je zanimalo, katero je bilo najbolj in katero najmanj izpolnjeno pričakovanje v zvezi s svetovalcem. Anketiranci so najbolj ocenili poznavanje globalnih trendov, najslabše pa poznavanje področja, na katerem jim je svetovalec svetoval. Preglednica 31 kaže na relativno razpršene rezultate in povprečne vrednosti, ki se pravzaprav izključujejo. Če je svetovalec dobro poznal specifične rešitve, ki obstajajo na področju svetovanja, ter izkazoval odlično prakso na tem področju (vrednosti 3,16 in 3,12), potem je nelogično, da je ocena za poznavanje področja svetovanja nizka. Res pa je, da je standardni odklon pri najnižji povprečni oceni najmanjši, kar kaže na koncentracijo vrednosti, pri najvišjih pa so vrednosti bolj razpršene.

Preglednica 31: Izpolnjenost pričakovanj glede svetovalca

Delo/kompetenca svetovalca	Najvišja ocena izpolnjenosti pričakovanja	Najnižja ocena izpolnjenosti pričakovanja	Povprečna ocena izpolnjenosti pričakovanja	Standardni odklon
Dobro je poznal področje, o katerem je svetoval.	1	4	1,47	0,69
Dobro je poznal šolski sistem.	1	5	2,91	1,16
Poznal je globalne izobraževalne trende	1	5	4,34	1,07
Poznal je specifične rešitve, ki obstajajo na področju svetovanja. 1	5	3,16	1,10	
Izkazoval je odlično prakso s tega področja.	1	5	3,12	1,30

Obiski so v povprečju trajali 2,83 ure (std 1,15). Nekateri anketiranci pa so v zvezi s tem zapisali naslednje: s svetovalcem smo se dobili ravnatelj iz več šol, trajalo je celo dopoldne; razen regijskega aktiva ni bilo izvedeno nobeno konkretno svetovanje, zato bi na to (in nekatere prejšnje) postavke težko odgovorila; obiska ni bilo; obiska svetovalca na šoli še ni bilo; svetovalac ni obiskal zavoda.

Da je svetovanje potekalo po vnaprej napisanem protokolu, je menilo 57,7 % ravnateljev, skoraj 29 % pa jih je poročalo, da so se s svetovalcem sproti dogovarjali o poteku svetovanja. Zgolj 4,1 % udeležencev je menilo, da svetovanje ni potekalo po protokolu, 9,3 % pa jih je navedlo naslednje načine: regijski aktiv – enkrat?; pogovor v skupini; regijski aktiv; na regijskem aktivu; svetovanje je bilo v smislu odgovora/je potekalo preko portala kot odgovor na zastavljeno vprašanje; regijski aktiv, svetovanje je potekalo preko diskusije; kombinacija: protokol in sprotno dogovarjanje; svetovalac ni obiskal zavoda.

Kar 80 % udeležencev je zapisalo, da so problem analizirali skupaj s svetovalcem, le 2,1 % jih je navedlo, da je svetovalac problem analiziral sam, 4,1 % pa, da so problem analizirali sami. 13,4 % udeležencev je navedlo drugo možnost, npr. da so problem analizirali skupaj v aktivu, da je šlo za predavanje, za kombinacijo ponujenih možnosti, da so si izmenjevali podobne situacije in izkušnje in da svetovalac ni obiskal zavoda.

V skladu z navedenimi rezultati so udeleženci poročali tudi o poteku iskanja rešitve. Kar 57,7 % jih je rešitve poiskalo skupaj s svetovalcem, le malo več kot 11 % pa jih je rešitev poiskalo samostojno in jo dalo v presojo svetovalcu (preglednica 32).

Preglednica 32: Potek iskanja rešitve

Potek iskanja rešitve	Število ravnateljev (f)	Odstotek ravnateljev (%)
Svetovalac mi je ponudil eno rešitev.	6	6,2
Svetovalac mi je ponudil več rešitev.	16	16,5
S svetovalcem sva skupaj poiskala rešitev.	56	57,7
Rešitev sem poiskal sam in jo dal v presojo svetovalcu.	11	11,3
Drugo	8	8,2
Skupaj	97	100,0

Pod drugo so sodelujoči navedli naslednje odgovore: kombinacija naštetih odgovorov; svetovalka me je vodila z vprašanji; reševanje na osnovi podobnih situacij; izmenjava rešitev pri podobnih težavah; rešitve so iskali vsi prisotni; skupne rešitve na diskusiji; svetovalec ni obiskal zavoda.

Anketirance smo povprašali tudi o svetovalčevih kompetencah, ki so bile ključne za kakovostno izvedbo svetovanja (preglednica 33). Izmed navedenih možnosti so izbrali tri, ki so bile ključne za izvedbo svetovanja. 49 % anketirancev je kot pomembno označilo aktivno poslušanje, več kot 32 % jih je kot pomembno označilo možnost 'biti na voljo za dodatna vprašanja po končanem svetovanju', malo več kot 29 % pa 'kritično distanco do problema'.

Preglednica 33: *Svetovalčeve kompetence, ki so bile ključne za kakovostno izvedbo svetovanja*

Kompetence svetovalca	Število ravnateljev, ki so kompetenco označili kot pomembno (f)	Odstotek ravnateljev, ki so kompetenco označili kot pomembno (%)
Aktivno poslušanje	47	49,0
Biti na voljo za dodatna vprašanja po končanem svetovanju	31	32,3
Kritična distanca do problema	28	29,2
Sposobnost podajanja povratne informacije	22	22,9
Motivirajoč odnos do svetovanca	21	21,9
Sodelovalnost	19	19,8
Spoštljiv odnos	17	17,7
Realna pričakovanja	15	15,6
Sposobnost postavljati prava vprašanja	13	13,5
Sprejemanje različnih pogledov	12	12,5
Poznavanje sodobnih tehnik svetovanja	10	10,4
Odzivnost	9	9,4
Zaupnost	8	8,3
Odgovornost za proces	7	7,3
Točnost	6	6,3
Odkritost	6	6,3
Sposobnost zaključevanja procesa	6	6,3
Prepričljivost	5	5,2
Pozitiven odnos do znanja	3	3,1
Sposobnost samokritičnosti	2	2,1
Doslednost	1	1,0

Ugotovitve:

- Več kot 70% udeležencev je imelo visoko izpolnjena pričakovanja
- Udeleženci so visoko ocenili tudi koristnost svetovanj (povprečna ocena 4,3).
- Pokazala se je potreba po še več svetovanjih.
- Najučinkovitejša je kolegalna/medsebojna pomoč kolegov.
- Pri kolegih udeleženci pomoč in nasvet tudi najpogosteje poiščejo.
- Okrepiti je treba svetovanje znotraj področja, zunanji svetovalci niso najboljša rešitev.
- Obiski so v povprečju trajali malo manj kot tri ure.
- Najvišjo povprečno oceno pomembnosti je dobil element 'natančnejše diagnosticiranje problemov'.
- Udeleženci so težave analizirali skupaj s svetovalci.
- Več kot polovica udeležencev je rešitve poiskala skupaj s svetovalcem.
- Za izvedbo svetovanja je ključna kompetenca aktivno poslušanje.

2. PRIMERJAVA REZULTATOV PO SKUPINAH (VKR, DV IN SV) IN NAČINIH ZBIRANJA PODATKOV ZA LETI 2017 IN 2019

Glede na to, da smo s skoraj enakimi inštrumenti zbirali podatke v letih 2017 in 2019, bomo v nadaljevanju primerjali ugotovitve.

Preglednica 34: Primerjava ugotovitev po letih in področjih

	VKR	DV	SV
2017	<p>Vinjeta: Področje vodenja kariere je na neki način specifično, ker udeleženci izpostavljajo predvsem lastne potrebe po razvoju, novih znanjih in usposabljanju, po graditvi lastnih kompetenc in zato ustvarjajo vtis, da je VKR skorajda sinonim za izpopolnjevanje. Udeleženci izpostavljajo osebni vidik in usmerjenost vase kot pogoj za prenos kompetenc na kolektiv in posledično na učence. Usposabljanja so skorajda sinonim za vodenje lastne kariere. Večinoma gre za ravnatelje, ki so že opravili vsaj en mandat ravnateljevanja in so se že precej usposabljali in izobraževali, kar kaže njihovo potrebo in željo po 'delu na sebi'. Pričakovali bi, da bodo udeleženci v kontekstu 'vodenja kariere ravnatelja' v večji meri in bolj poudarjeno izpostavljali vidik vodenja kariere učiteljev, česar pa zapisi ne potrjujejo.</p>	<p>Vinjeta: Razmejitev med distribuiranim vodenjem in delegiranjem ter oblikami delovanja, kot so timsko delo, sodelovanje, izmenjava mnenj, pomagati si ipd., ni jasna. Udeleženci ne prepoznajo dodane vrednosti distribuiranega vodenja. Vsi udeleženci ne poznajo koncepta distribuiranega vodenja.</p>	<p>Vinjeta: Udeleženci svetovanje zelo podpirajo in ga tudi potrebujejo. Razumejo ga kot profesionalni razvoj in učenje. Potreba po svetovanju izvira iz vsebin dela, ki jih kot ravnatelji zaradi kompleksne zakonodaje ne poznajo. Potrebe in želje po določenih vsebinah pokrivajo tako pedagoško vodenje kot poslovodenje. Novoimenovani ravnatelji in ravnatelji v prvem mandatu so poudarili potrebo po svetovanju, ravnatelji z daljšim stažem pa v svetovanju vidijo priložnost za učenje. Pričakujejo reševanje konkretnih vprašanj in situacij.</p>
	<p>Intervju: Intervjuji kažejo usmerjenost ravnateljev vase, v lastne potrebe po usposabljanju, izobraževanju, po novih izzivih. Morda bi lahko rekli, da je bolj v ospredju profesionalni razvoj kot res sistematično vodenje kariere. Pokazala se je tudi potreba po izzivih, kar morda malo le nakazuje možnost stagnacije v profesionalnem razvoju. Tej usmerjenosti vase navkljub pa velja omeniti, da so udeleženci mestoma nakazali tudi želje, da bi nove kompetence prenesli v šole.</p>	<p>Intervju: Udeleženci so v intervjujih poudarjali, da bi se radi naučili zaupati ljudem, jih navdušili za sodelovanje, pridobili zaupanje vase in podobno. Njihovi osebni cilji v usposabljanju se torej nanašajo na 'družabni' vidik, hkrati pa si želijo pridobiti na osebni ravni ter pridobiti nova znanja in spretnosti. Udeleženci iščejo spodbude in izzive za prihodnost zase in za šolo kot celoto. Želijo si prijetno druženje in osebni napredek ter nova znanja, ki jih bodo prenesli v šolo, in to tudi pričakujejo. Razlike so se pokazale med ravnatelji in člani vodstvenih timov, saj ravnatelji izpostavljajo nova znanja in osebni napredek (kakor koli to interpretirajo), člani vodstvenih timov pa poudarjajo nova znanja, spoznavanje zanimivih ljudi, nove vezi in podobno.</p>	<p>Intervju: niso bili izvedeni</p>

AV: Anketni vprašalnik je sestavljen tako, da vsebuje sklope: a) o poznavanju samega sebe, b) o poznavanju okolja (v smislu poklicev, zaposlitvenih možnosti ipd.), c) o lastnih strategijah odločanja, d) o prehajanju in življenjskih/kariernih spremembah in e) o (pro)aktivnosti na kariernem področju. Povprečne ocene za posamezne trditve so bile pri vseh sklopih večinoma višje od 4.

AV: Anketni vprašalnik je izpolnjevalo 14 ravnatelj in 150 strokovnih delavcev. Tudi analizirali smo jih glede na delovno mesto (Ravnatelj DV, Strokovni DV). Anketni vprašalnik je sestavljen tako, da vsebuje sklope: a) o vodenju, b) o ciljih in viziji, c) o odgovornosti, d) o iniciativnosti in odločanju, e) o vrednotah in odnosih in f) o timskem delu in sodelovanju. Povprečne ocene za posamezne trditve so bile pri vseh sklopih večinoma višje od 4.

AV: 80,4 % ravnatelj je izrazil potrebo po svetovanju na področju poslovanja. V zadnjem letu je bilo povprečno število dni udeležbe na usposabljanjih 5,12, povprečna vrednost potrebe po svetovanju pa je bila 3,85. Najvišjo povprečno vrednost (3,59) med razlogi, zaradi katerih so se odločili za svetovanje, je imela trditev 'Zanima me, kako poteka svetovanje', najnižjo (2,56) pa trditev 'Nimam časa iskati rešitev'.

Ravnatelji pričakujejo, da bodo v povprečju potrebovali 4,33 svetovanja letno. Doslej so svetovanje najpogosteje iskali pri kolegih ravnateljih, in z učinkovitostjo njihovih svetovanj so bili tudi najbolj zadovoljni. Od pričakovanih učinkov svetovanja sta imeli najvišjo povprečno vrednost možnosti 'pogled na problem od zunaj' (3,98) in 'natančnejše diagnosticiranje problema' (3,95). Sodelujočim v anketi se zdi najpomembnejše, da ima svetovalec v slovenskem okolju sloves odličnega ravnatelja. Več kot 60 % anketirancev meni, da bi morala svetovanja trajati od 2 do 3 ure, 28 % jih pričakuje, da se bosta s svetovalcem pogovorila tudi o poteku svetovanja, 95 % pa, da bosta problem analizirala skupaj (ne pa, da ga bodo analizirali sami ali sam svetovalec). 85 % jih pričakuje, da bosta skupaj poiskala tudi rešitev. Med kompetencami so pomembne 'biti na voljo za dodatna vprašanja po končanem svetovanju', 'aktivno poslušanje' in 'sposobnost podajanja povratne informacije'.

	VKR	DV	SV
2019	<p>Vinjeta: Opis dogodkov oziroma obiskov gostov in coaching. Anketiranci so izpostavili prenos novih znanj v kolektive ter rabo veččin pri vsakdanjem delu v šoli.</p>	<p>Vinjeta: Udeleženci so izpostavili naslednje 'učinke' sodelovanja v projektu: boljše sodelovanje v šolah, timsko delo, razvijanje učeče se skupnosti, izmenjava idej, vpogled v prakso drugih VIZ in refleksija. Prav tako so omenili tržnico idej in vodenje v gospodarstvu. Navedli so spremembe v aktivih in med aktivih v smislu sodelovanja, izvajanje samoevalvacije ter hospitacij.</p>	<p>Vinjeta: Udeleženci so izpostavili koristnost takih oblik svetovanja, ureditev aktov, na srečanjih s kolegi so dobili potrditev, da delajo prav, omenili so, da bi bilo treba pravno svetovanje urediti sistemsko. Prav tako so poudarili koristnost svetovanja ravnateljev ekspertov, pri čemer so se seznanili tudi s tem, kako vpeljati red v pravne akte in jih ustrezno predstaviti zaposlenim. Nekateri pa so biti tudi kritični: omenili so, da delo v projektu ni prineslo sprememb.</p>
	<p>Intervju: Udeleženci so pridobili različna orodja, tehnike, veščine, so opolnomočeni, nanizali so predloge glede tega, kaj ravnatelji potrebujejo po petih, desetih ali petnajstih letih ravnateljstva. VKR se jim zdi zanimivo po desetih letih.</p>	<p>Intervju: Udeleženci/šole so pridobili zaupanje, okrepilo se je timsko delo, sodelovanje, odnosi so postali boljše, ljudje so bili presenečeni, da so se znašli v vodstveni vlogi. Izboljšali so načrtovanje, akcijske in letne delovne načrte, poudarili so pomen tržnice znanja, učnih sprehodov, učilnice na prostem, odprtost šole v smislu e-učilnice, ki je brez gesla in vanjo lahko dostopa kdor koli. Posebej pa so izpostavili medsebojne odnose, ki so se spremenili, izboljšali, povečala sta se zaupanje in odgovornost posameznikov za rezultate skupnosti. Koristi vidijo tudi v mreženju. Za tovrstna znanja in veščine, pridobljene v nekajletnih usposabljanjih, bi ravnatelji morali pridobiti certifikat, zaposlene pa bi morali imeti možnost 'nagraditi' – jim na primer omogočiti prost dan ipd.</p>	<p>Intervju: RA: Kritičen odnos do MIZŠ kot vira pomoči, avtonomija ravnatelja in s tem povezano znanje za upravljanje šole. RE: Veliko pridobljenega znanja, potreba po trimesečnem uvajalnem obdobju, mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, kritičen odnos do MIZŠ, potreba po možnosti odpuščanja, sprememba imenovanja/načina imenovanja ravnateljev. PO: imeti 'občinskega pravnika'.</p>
	<p>AV: Povprečne ocene so večinoma visoke (nad 4), standardni odkloni relativno nizki. Prav izrazito problematičnih kazalnikov ni bilo zaznani, so pa pri vsakem sklopu izpostavljeni tisti, pri katerih je standardni odklon večji od 1. Udeleženci zelo dobro poznajo sebe, okolje, možnosti odločanja in kariere poti ter so proaktivni, prav tako pa poznajo tudi možnosti za nadaljnje usposabljanje.</p>	<p>AV: Za ravnatelje velja, da sta bili zgolj pri dveh kazalnikih iz vseh sklopov dve povprečni oceni nižji kot 4 (3,73 in 3,82). Druge vrednosti so bile višje, povprečne ocene visoke, standardni odkloni relativno nizki, zato iz rezultatov lahko sklepamo, da je v sodelujočih šolah po oceni/mnenju ravnateljev praksa distribuiranega vodenja zelo razvita. Za strokovne delavce pa razen pri dveh sklopih velja, da se ocene gibljejo med najnižjo (1) in najvišjo (5), povprečne vrednosti okoli 3, standardni odkloni so večinoma nižji od vrednosti 1, kar kaže, da sodelujoči menijo, da je distribuirano vodenje na njihovih šolah razmeroma ustaljena praksa.</p>	<p>AV: Več kot 70 % udeležencev so se visoka pričakovanja izpolnila. Udeleženci so visoko ocenili tudi koristnost svetovanj (/povprečna ocena 4,3). Omenili so potrebo po še več svetovanjih. Najučinkovitejša je kolegialna// medsebojna pomoč. Pri kolegih anketiranci pomoč in nasvet tudi najpogosteje poiščejo. Okrepiti je treba svetovanje znotraj področja, zunanji svetovalci niso najboljše rešitev. Obiski so v povprečju trajali malo manj kot tri ure. Najvišjo povprečno oceno pomembnosti je dobil element 'natančnejše diagnosticiranje problemov'. Udeleženci so probleme analizirali skupaj s svetovalci. Več kot polovica udeležencev je rešitve poiskala skupaj s svetovalcem. Za izvedbo svetovanja je ključna kompetenca 'aktivno poslušanje'.</p>

AV = anketni vprašalnik

Preglednica 35: Primerjava ugotovitev za področje VKR po letih in vrsti podatkov (skrajšano)

Vrsta / leto	2017	2019
V	V: Udeleženci so izpostavili predvsem potrebo po razvoju, novih znanjih in usposabljanju, po graditvi lastnih kompetenc. Omenili so osebni vidik in usmerjenost vase kot pogoj za prenos kompetenc na kolektiv in posledično na učence. Usposabljanja so skorajda sinonim za vodenje lastne kariere, so izraz njihove potrebe in želje po 'delu na sebi'.	V: Udeleženci so opisali dogodke oziroma obiske gostov in coaching. Izpostavili so prenos novih znanj v kolektive ter rabo veččin pri vsakdanjem delu v šoli.
I	I: Intervjuji so pokazali usmerjenost ravnateljev vase, v lastne potrebe po usposabljanju, izobraževanju, po novih izzivih.	I: Udeleženci so pridobili različna orodja, tehnike, veščine, postali so opolnomočeni, nanizali so potrebe ravnateljev – kaj potrebujejo po petih, desetih ali petnajstih letih ravnateljevanja. VKR se jim zdi zanimivo po desetih letih.
AV	AV: Anketni vprašalnik je sestavljen tako, da vsebuje sklope: a) o poznavanju samega sebe, b) o poznavanju okolja (v smislu poklicev, zaposlitvenih možnosti ipd.), c) o lastnih strategijah odločanja, d) o prehajanju in življenjskih/kariernih spremembah in e) o (pro)aktivnosti na kariernem področju. Povprečne ocene za posamezne trditve pri vseh sklopih so bile večinoma višje od 4.	AV: Povprečne ocene so bile večinoma visoke (nad 4), standardni odkloni relativno nizki. Prav izrazito problematičnih kazalnikov ni bilo zaznati, je pa pri vsakem sklopu treba izpostaviti tiste, pri katerih je standardni odklon večji od 1. Udeleženci zelo dobro poznajo sebe, okolje, možnosti odločanja in karierno poti ter so proaktivni, prav tako pa poznajo možnosti za nadaljnje usposabljanje.

V = vinjeta, I = intervju, AV = anketni vprašalnik

Preglednica 36: Primerjava ugotovitev za področje DV po letih in vrsti podatkov (skrajšano)

Vrsta / leto	2017	2019
V	V: Razmejitev med distribuiranim vodenjem in delegiranjem ter oblikami delovanja, kot so timsko delo, sodelovanje, izmenjava mnenj, pomagati si ipd., ni jasna. Udeleženci ne prepoznajo dodane vrednosti distribuiranega vodenja. Vsi udeleženci ne poznajo koncepta distribuiranega vodenja.	V: Udeleženci so izpostavili naslednje 'učinke' sodelovanja v projektu: boljše sodelovanje v šolah, timsko delo, razvijanje učee se skupnosti, izmenjave idej, vpogled v prakso drugih VIZ in refleksijo. Izpostavili so tržnico idej in vodenje v gospodarstvu. Navedli so spremembe v aktivnih in med aktivih v smislu sodelovanja, izvajanje samoevalvacije ter hospitacij. Pojme razumejo.
I	I: Udeleženci so v intervjujih poudarjali, da se hočejo naučiti zaupati ljudem, jih navdušiti za sodelovanje, pridobiti zaupanje vase in podobno. Njihovi osebni cilji v usposabljanju se torej nanašajo na 'družabni' vidik, hkrati pa si želijo pridobiti na osebni ravni ter dobiti novo znanje in spretnosti. Udeleženci iščejo spodbude in izzive za prihodnost zase in za šolo kot celoto. Želijo si prijetno druženje in osebni napredek ter nova znanja, ki jih bodo prenesli v šolo, in vse to tudi pričakujejo.	I: Udeleženci/šole so pridobili na področju zaupanja, timskega dela, sodelovanja, medsebojni odnosi so postali boljši, nekateri so bili presenečeni, da so se znašli v vodstveni vlogi. Izboljšali so načrtovanje, akcijske in letne delovne načrte, poudarili so tržnico znanja, učne sprehode, učilnico na prostem, odprtost šole v smislu e-učilnice, ki je brez gesla in vanjo lahko dostopa kdor koli. Posebej pa so izpostavili medsebojne odnose, ki so se spremenili, izboljšali, povečala sta se zaupanje in odgovornost posameznikov za rezultate skupnosti. Koristi vidijo tudi v mreženju.
AV	AV: Anketni vprašalnik je izpolnjevalo 14 ravnateljev in 150 strokovnih delavcev. Sestavljen je bil tako, da je vseboval naslednje sklope: a) o vodenju, b) o ciljih in viziji, c) o odgovornosti, d) o iniciativnosti in odločanju, e) o vrednotah in odnosih in f) o tiskem delu in sodelovanju. Povprečne ocene za posamezne trditve pri vseh sklopih so bile večinoma višje od 3,5, standardni odklon pa – razen nekaterih izjem tako pri ravnateljih in kot pri strokovnih delavcih – manjši od 1.	AV: Anketni vprašalnik je izpolnilo 11 ravnateljev in 54 strokovnih delavcev. Za ravnatelje velja, da sta bili zgolj pri dveh kazalnikih iz vseh sklopov povprečni oceni 3,73 in 3,82. Ostale vrednosti so bile višje, povprečne ocene visoke. Zato iz rezultatov lahko sklepamo, da je v sodelujočih šolah po oceni/mnenju ravnateljev praksa distribuiranega vodenja dobro razvita. Pri strokovnih delavcih so bile ocene bolj razpršene in tudi malo nižje kot pri ravnateljih.

V = vinjeta, I = intervju, AV = anketni vprašalnik

Preglednica 37: Primerjava ugotovitev za področje SV po letih in vrsti podatkov (skrajšano)

Vrsta / leto	2017	2019
V	<p>V: Udeleženci področje svetovanja zelo podpirajo in ga tudi potrebujejo. Razumejo ga kot profesionalni razvoj in učenje. Potreba po svetovanju izvira iz vsebin dela, ki jih kot ravnatelji v kompleksni zakonodaji ne poznajo. Potrebe in želje po določenih vsebinah se nanašajo tako na pedagoško vodenje kot poslovođenje.</p> <p>Novoimenovani ravnatelji in ravnatelji v prvem mandatu so poudarili potrebo po svetovanju, ravnatelji z daljšim stažem pa v tem vidijo priložnost za učenje.</p> <p>Pričakujejo reševanje konkretnih vprašanj in situacij.</p>	<p>V: Udeleženci so izpostavili koristnost takih oblik svetovanja, ureditev aktov, potrditev njihovega dela na srečanjih s kolegi ter potrebo po tem, da bi pravno svetovanje uredili sistemsko. Prav tako so poudarili koristnost svetovanja ravnateljev ekspertov, pri čemer so se seznanili tudi z načini, kako vpeljati red v pravne akte in o tem ustrezno obveščati zaposlene. Nekaj udeležencev je podalo kritično pripombo, in sicer da delo v projektu ni prineslo sprememb.</p>
I	<p>I: Niso bili izvedeni.</p>	<p>I:</p> <p>RA: Kritičen odnos do MIZŠ kot vira pomoči, avtonomija ravnatelja in s tem povezano znanje za upravljanje šole.</p> <p>RE: Veliko pridobljenega znanja, potreba po trimesečnem uvajalnem obdobju, mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, kritični do MIZŠ, potreba po možnosti odpuščanja, dobro bi bilo spremeniti način imenovanja ravnateljev.</p> <p>PO: Imeti 'občinskega pravnika'.</p>
AV	<p>AV: 80,4 % ravnateljev je izrazilo potrebo po svetovanju na področju poslovođenja. V zadnjem letu je bilo povprečno število dni udeležbe na usposabljanjih 5,12, povprečna vrednost potrebe po svetovanju pa je bila 3,85. Najvišjo povprečno vrednost (3,59) med razlogi, zaradi katerih so se odločili za svetovanje, je imela trditev 'Zanima me, kako poteka svetovanje', najnižjo (2,56) pa trditev 'Nimam časa iskati rešitev'. Ravnatelji pričakujejo, da bodo v povprečju potrebovali 4,33 svetovanja letno. Doslej so najpogosteje iskali nasvete pri kolegih ravnateljih, in so bili z učinkovitostjo njihovih svetovanj najbolj zadovoljni. Od pričakovanih učinkov svetovanja so najvišjo povprečno vrednost namenili 'pogledu na problem od zunaj' (3,98) in 'natančnejšemu diagnosticiranju problema' (3,95). Zanje je bilo najpomembnejše, da ima svetovalec v slovenskem okolju sloves odličnega ravnatelja. Več kot 60 % anketirancev je menilo, naj bi svetovanja trajala 2–3 ure, 28 % jih pričakuje, da se bosta s svetovalcem pogovorila tudi o poteku svetovanja, 95 %, da bosta problem analizirala skupaj (in ne sami ali sam svetovalec), 85 % pa, da bosta skupaj poiskala tudi rešitev. Med kompetencami se jim zdijo pomembne naslednje: 'biti na voljo za dodatna vprašanja po končanem svetovanju', 'aktivno poslušanje' in 'sposobnost podajanja povratne informacije'.</p>	<p>AV: Več kot 70 % udeležencev je imelo visoko izpolnjena pričakovanja. Udeleženci so visoko ocenili tudi koristnost svetovanj (povprečna ocena 4,3).</p> <p>Pokazala se je potreba po še več svetovanjih. Najučinkovitejša je kolegialna /medsebojna pomoč.</p> <p>Pri kolegih udeleženci pomoč in nasvet tudi najpogosteje poiščejo. Okrepiti je treba svetovanje znotraj področja, zunanji svetovalci niso najboljše rešitev.</p> <p>Obiski so v povprečju trajali malo manj kot 3 ure. Najvišjo povprečno oceno pomembnosti je dobil element 'natančnejše diagnosticiranje problemov'.</p> <p>Udeleženci so probleme analizirali skupaj s svetovalci. Več kot polovica jih je rešitve poiskala skupaj s svetovalcem.</p> <p>Za izvedbo svetovanja je ključna kompetenca 'aktivno poslušanje'.</p>

V = vinjeta, I = intervju, AV = anketni vprašalnik

Analizirali smo tudi anketne vprašalnike po letih in področjih (rezultati so v celoti dostopni pri skrbniku projekta za področji vodenja kariere ravnatelja in distribuiranega vodenja); v nadaljevanju predstavljamo primerjalne analize.

Primerjalna analiza Vodenje kariere ravnatelja

Poleg analize za leto 2018/2019 smo primerjali rezultate med začetnim stanjem in potencialnimi učinki, kot se kažejo v anketnem vprašalniku. V nadaljevanju bomo izpostavili le tiste elemente iz posameznih sklopov, pri katerih se kaže statistično značilna sprememba stanja. Na področju VKR je to le en element – Prehajanje.

Preglednica 38: Primerjalna analiza prehajanja – zaznani učinek

Prehajanje	Začetno stanje (2017)				Preverjanje učinkov (2019)				2019/2017	
	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povprečna ocena	Standardni odklon	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povprečna ocena	Standardni odklon	t	sig
Cilje, ki si jih zadam, dosežem.	4	5	4,40	0,51	3	5	4,00	0,43	2,226	0,035
Zase lahko rečem, da znam oblikovati sodobno prijavo za zaposlitev.	2	5	3,67	0,82	4	5	4,17	0,39	-2,093	0,049

Ugotovimo lahko, da so bile povprečne ocene za posamezne elemente v obeh letih anketiranja zelo podobne in razlike statistično nepomembne. Zanimivo je le, da so nekatera povprečja leta 2019 celo nižja kot leta 2017, kar pa je logično, saj so v intervjujih leta 2017 udeleženci povedali, da so se želeli z visokimi vrednostmi pohvaliti. Torej lahko sklepamo, da so povprečja iz leta 2019 realnejša kot tista iz leta 2017. Statistično pomembna sprememba pa je pri spodaj navedenih elementih, pri katerih je $\text{sig} < = 0,05$.

Primerjalna analiza Distribuirano vodenje

Poleg analize za leto 2018/2019 smo primerjali rezultate med začetnim stanjem in potencialnimi učinki. Število anketirancev po letih je prikazano v preglednici 39.

Preglednica 39: Število anketirancev po letih

Delovno mesto	Leto	
	2017	2019
Ravnatelj	14	11
Strokovni delavec	150	54
SKUPAJ	164	65

Kot je razvidno iz preglednice 39, je leta 2019 anketni vprašalnik izpolnjevalo trikrat manj strokovnih delavcev kot leta 2017.

Ugotovimo lahko, da so bile leta 2019 vse povprečne ocene višje, kot so bile leta 2017. Statistično pomembna sprememba pa je pri spodaj navedenih elementih, pri katerih je $\text{sig} < = 0,05$. Prav tako pa so zgolj navedeni tisti elementi, pri katerih sprememb ni.

Preglednica 40: Primerjalna analiza – ravnatelji o vodenju (zaznani učinek)

	2017 (Začetno stanje)				2019 (Preverjanje učnikov)				Primerjava 2019/2017	
	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povpr. ocena	Stand. odklon	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povpr. ocena	Stand. odklon	t	sig
Ravnatelj ustvarja vodstvene priložnosti za strokovne delavce.	1	5	3,79	0,89	4	5	4,45	0,52	-2,201	0,038
Strokovni delavci sodelujejo pri razporejanju vodstvenih nalog.	1	4	3,07	0,83	3	5	3,82	0,75	-2,329	0,029

Preglednica 41: Primerjalna analiza – ravnatelji o ciljih in viziji (zaznani učinek)

	2017 (Začetno stanje)				2019 (Preverjanje učnikov)				Primerjava 2019/2017	
	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povpr. ocena	Stand. odklon	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povpr. ocena	Stand. odklon	t	sig
Imamo jasno določene prednostne naloge.	3	5	4,21	0,70	4	5	4,73	0,47	-2,090	0,048

Preglednica 42: Primerjalna analiza – ravnatelji o iniciativnosti in odločanju (zaznani učinek)

	2017 (Začetno stanje)				2019 (Preverjanje učnikov)				Primerjava 2019/2017	
	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povpr. ocena	Stand. odklon	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povpr. ocena	Stand. odklon	t	sig
Strokovni delavci imajo možnost sodelovati pri odločanju o skupnih zadevah v zavodu.	3	5	4,07	0,47	4	5	4,64	0,50	-2,874	0,009
Strokovni delavci imajo ustrezno znanje za sodelovanje pri odločanju.	2	4	3,64	0,63	4	5	4,18	0,40	-2,451	0,022

Preglednica 43: Primerjalna analiza – ravnatelji o timskem delu in sodelovanju (zaznani učinek)

	2017 (Začetno stanje)				2019 (Preverjanje učnikov)				Primerjava 2019/2017	
	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povpr. ocena	Stand. odklon	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povpr. ocena	Stand. odklon	t	sig
Usposobljeni smo za timsko delo.	1	5	3,50	0,94	4	5	4,18	0,40	-2,440	0,025

Ugotovimo lahko, da ravnatelji po usposabljanju v projektu VIO zaznavajo napredek pri usposobljenosti za timsko delo, strokovnim delavcem omogočajo, da sodelujejo pri vodenju zavoda, strokovni delavci pa imajo dovolj znanja, ki je za sodelovanje pri odločanju potrebno. Prav tako se učinek kaže pri razporejanju nalog in sodelovanju strokovnih delavcev pri vodenju. Učinki, kot jih zaznavajo ravnatelji, se kažejo predvsem na področju znanja.

Pri strokovnih delavcih so učinek oziroma zaznane spremembe manjši, saj ga pri dimenzijah vodenje, vizija in cilji, odgovornost ter timsko delo in sodelovanje po njihovem mnenju ni. Kaže se le v enem elementu dimenzije 'iniciativnost in odločanje' ter pri dimenziji 'odnosi in vrednote'.

Preglednica 44: Primerjalna analiza – strokovni delavci o iniciativnost in odločanju (zaznani učinek)

	2017 (Začetno stanje)				2019 (Preverjanje učnikov)				Primerjava 2019/2017	
	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povpr. ocena	Stand. odklon	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povpr. ocena	Stand. odklon	t	sig
Pobude in ideje, ki jih dajemo, upoštevajo.	2	5	3,79	0,76	2	5	4,07	0,91	-2,250	0,026

Preglednica 45: Primerjalna analiza – strokovni delavci o odnosih in vrednotah (zaznani učinek)

	2017 (Začetno stanje)				2019 (Preverjanje učnikov)				Primerjava 2019/2017	
	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povpr. ocena	Stand. odklon	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povpr. ocena	Stand. odklon	t	sig
Cenimo poštenost in odkritost.	1	5	3,97	0,90	1	5	4,41	0,86	-3,064	0,002
Skrbimo za dobro počutje vseh zaposlenih.	1	5	3,83	0,88	1	5	4,13	0,97	-2,066	0,040
Zaupamo si.	1	5	3,61	0,94	1	5	4,00	0,89	-2,742	0,007

Ugotovitve: Preglednice kažejo, da so spremembe predvsem v elementih zaupanja, pri skrbi za dobro počutje vseh ter v tem, da cenijo odkritost in poštene odnose. Strokovni delavci torej zaznavajo spremembe na 'odnosnem' delu, pri elementih, ki tvorijo klimo zavoda.

3 UČINKI PROJEKTA

Prepoznamo lahko naslednja področja, na katerih so sodelujoči pridobili koristi oziroma je projekt prispeval k učinkom:

Znanje

Udeleženci so na vseh treh področjih pridobili nova znanja. Na področju VKR so bila to znanja o vodenju kariere, pri čemer ni šlo le za individualno izobraževanje in izpopolnjevanje, ampak za sistematičen načrt za vodenje lastne kariere. Spoznali so še pomen vodenja kariere za učitelje ter pridobili znanje in razumevanje o tem, kako spodbujati in razvijati vodenje kariere v kolektivu, delno so razvili tudi prakso na tem področju.

Udeleženci DV so spoznali, kaj je distribuirano vodenje, in ga teoretično umestili med druge koncepte, kot so npr. timsko delo, delegiranje oziroma poverjanje nalog in podobno. Prav tako so pridobili znanje o distribuiranem vodenju in razumevanje o njegovem pomenu ter ga v praksi in z nalogami osmislili.

Udeleženci področja svetovanja so pridobili novo znanje o hospitacijah in pripravi pravnih aktov, ki jih šola ima/mora imeti/ne potrebuje.

Veščine, tehnike

Vsi udeleženci so na svojih področjih spoznali vrsto tehnik in pridobili veščine vodenja sodelavcev na izbranih področjih, od coachinga do tržnice znanja, od vzorov (voditeljstvo) do izvajanja svetovanja.

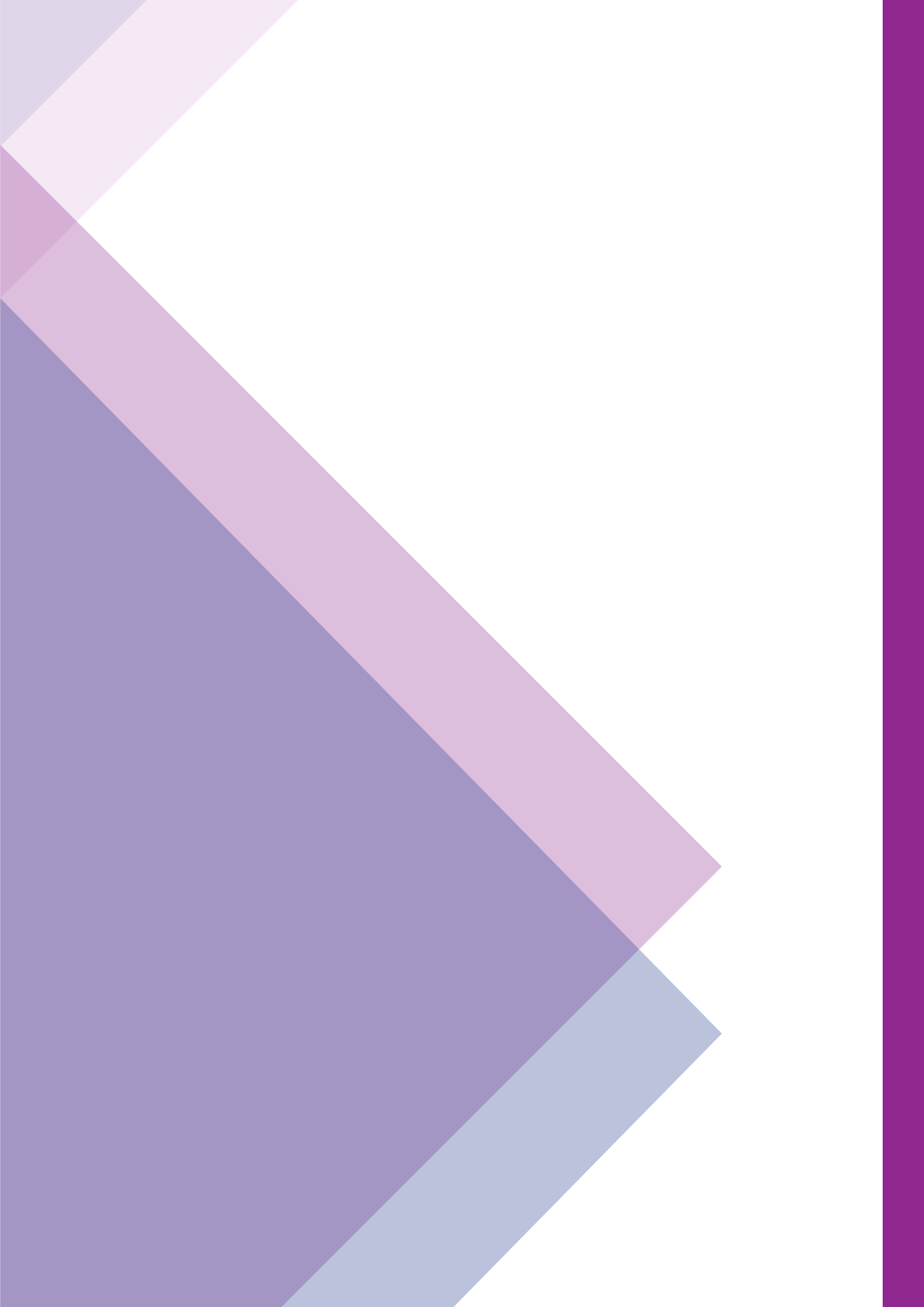
Odnos

Udeleženci so poročali o spremembah, do katerih je zaradi udeležbe v projektu prihajalo tako pri njih samih kot v odnosu do sodelavcev. Kot pomemben del projekta so posebej izpostavljali mreženje.

Učinki projekta so vidni tudi na ravni šola – posameznik – učenec, kar so udeleženci posebej izpostavili v intervjujih in vinjetah. Kot smo pričakovali, se je pokazalo, da je anketni vprašalnik manj 'senzibilen/občutljiv' za zaznavanje razlik, saj so udeleženci na začetku projekta sami sebe ocenili zelo visoko, kot so sami povedali, tudi zato, da se pohvalijo.

Vsi so izrazili željo po nadaljevanju projekta in potrebo po obravnavanju vsebin, ki so bile vključene vanj.

Model vzdržnega delovanja projekta je torej sestavljen iz naslednjih **gradnikov**: znanje, veščine, odnos, individualna, organizacijska in sistemska raven v smislu novih 'podpornih' in sistemiziranih dejavnosti v okviru ŠR.





Vodenje in upravljanje
inovativnih učnih okolij



Sola za ravnateljce



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD

PROJEKT VIO: EVALVACIJSKO POROČILO

Ljubljana, 2019