



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD

ZAKLJUČNO POROČILO PROGRAMA VIO

ZAKLJUČNO POROČILO PROGRAMA VIO

Uredila: **Justina Erčulj** in **Boris Zupančič**

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

Lektorica: **Barbara Rogelj**

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

ZAKLJUČNO POROČILO PROGRAMA VIO



UVOD

**PROGRAM VODENJE
IN UPRAVLJANJE
INOVATIVNIH UČNIH
OKOLIJ (VIO)**

PREDSTAVITEV

Justina Erčulj

Šola za ravnatelje (v nadaljevanju ŠR) je v letu 2016 pridobila razvojni program Vodenje inovativnih učnih okolij (v nadaljevanju projekt VIO, tudi Projekt ali VIO).

Utemeljitev projekta VIO

Vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov (v nadaljevanju VIZ) je nedvomno eden izmed ključnih dejavnikov, ki vpliva na vzgojne in učne dosežke otrok, učencev in dijakov. Hitre spremembe na področju stanja družbe, vse hitreje odvijajoče se migracije, spreminjanje vloge in strukture družine, uporaba informacijskih tehnologij in novih načinov komuniciranja ipd. terjajo stalne prilagoditve in inovativne pristope pri vodenju šol in vrtcev (VIZ). Za soočanje z vsemi temi izzivi šole potrebujejo učinkovite vodje, ki znajo sprejemati odločitve na podlagi dokazov, izvajajo pedagoško vodenje in s tem podpirajo učitelje pri delu z učenci ter ustvarijo sodelovalno kulturo in kulturo inovativnosti v svojih VIZ (Schleicher 2015).

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI) v 49. členu v 23 alinejah opredeljuje naloge, ki jih opravlja ravnatelj VIZ. Te zajemajo tako pedagoške kot poslovodne naloge, ob tem pa mora ravnatelj opraviti še vse naloge, ki jih določajo drugi zakoni in predpisi. Po vsebini in zahtevnosti so naloge, ki jih mora izvesti ravnatelj, različne in se vsebinsko velikokrat prekrivajo. Zaradi kompleksnosti vloge in nenehnih sprememb ravnatelji pri svojem delu potrebujejo nenehno usposabljanje in podporo.

Schleicher (2012) v OECD-jevi študiji *Preparing Teachers and Developing School Leaders for 21st Century* pri pripravi ravnateljev za vodenje šol za 21. stoletje poudarja naslednje dejavnike, ki jih moramo upoštevati pri snovanju vseživljenjskega učenja ravnateljev:

- vodenje je kontekstualno, pri načrtovanju izboljšav je treba upoštevati organizacijsko in lokalno okolje;
- vodenje je distribuirano;
- vodenje povezuje različne deležnike.

Zato moramo poleg usposabljanja, ki ga izvajamo s seminarji in delavnicami, zasnovati in izvajati podporo, ki temelji na reševanju praktičnih in konkretnih izzivov vodenja, ter omogočiti več izmenjave izkušenj in povezovanja z različnimi deležniki. V kontekstu vseživljenjskega učenja ravnateljev je torej potrebno snovati ustrezne pristope za specifične situacije in zagotavljati nenehno podporo.

Tudi OECD-jeva študija Izboljšanje vodenja šol (Pont, Nusche in Moorman 2007) med štirimi ukrepi za izboljšanje vodenja šol navaja »razvijanje spretnosti za uspešno vodenje« s poudarkom na nenehni podpori. Pri tem posebej poudarjajo dva »uspešna pristopa pri razvijanju zmožnosti ravnateljev za vodenje« (str. 133), in sicer povezovanje teorije in prakse ter »kolegialne mreže učenja« (prav tam).

Podpora ravnateljem pri pedagoškem vodenju in poslovođenju pomeni smiselno dopolnitev usposabljanja, pri katerem ne moremo dovolj učinkovito zagotoviti individualnega pristopa in upoštevanja specifičnih situacij v posameznih VIZ. Ker gre pri usposabljanjih za organizirane oblike, ki se izvajajo v vnaprej načrtovanem času, ne zagotavljamo dovolj fleksibilnih pristopov, kadar jih ravnatelji potrebujejo. Pri usposabljanju včasih nastaja tudi vrzel med konceptualnim znanjem in prakso. Zato smo zasnovali model celovite podpore ravnateljem na treh področjih, ki sledijo mednarodnim trendom in stanju v slovenskem izobraževalnem okolju: svetovanju, distribuiranemu vodenju (v nadaljevanju DV) in vodenju kariere ravnateljev (v nadaljevanju VKR). S tem bomo lahko zagotavljali podporo na osebni ravni (VKR), na ravni VIZ (DV) in podporo s pomočjo zunanjih strokovnjakov (svetovanje). Lahko govorimo torej o notranji (DV in VKR) in zunanji podpori (svetovanje) v individualnih (svetovanje, VKR) in skupinskih oblikah (DV in svetovanje regijskim aktivom). V projektu VIO smo zasnovali, preizkusili in evalvirali aktivnosti za podporo ravnateljem pri pedagoškem vodenju in poslovođenju ter na osnovi rezultatov evalvacij oblikovali model celovite podpore in predlagali sistemske rešitve za njegovo uresničitev.

Namen, cilji in aktivnosti

Temeljni namen predlaganega projekta VIO je bil oblikovati model celovite podpore ravnateljem pri pedagoškem vodenju in poslovanju (v nadaljevanju Model) ter prek tega razvijati zmožnosti ravnateljev za kritično razmišljanje, problemsko učenje, inovativnost, refleksijo in sodelovalno učenje. Skrepitvijo in razvojem pedagoškega vodenja in poslovanja tako zagotavljamo razmere za oblikovanje inovativnih učnih okolij in s tem pogoje za razvoj kakovosti v vzgojno-izobraževalnih zavodih.

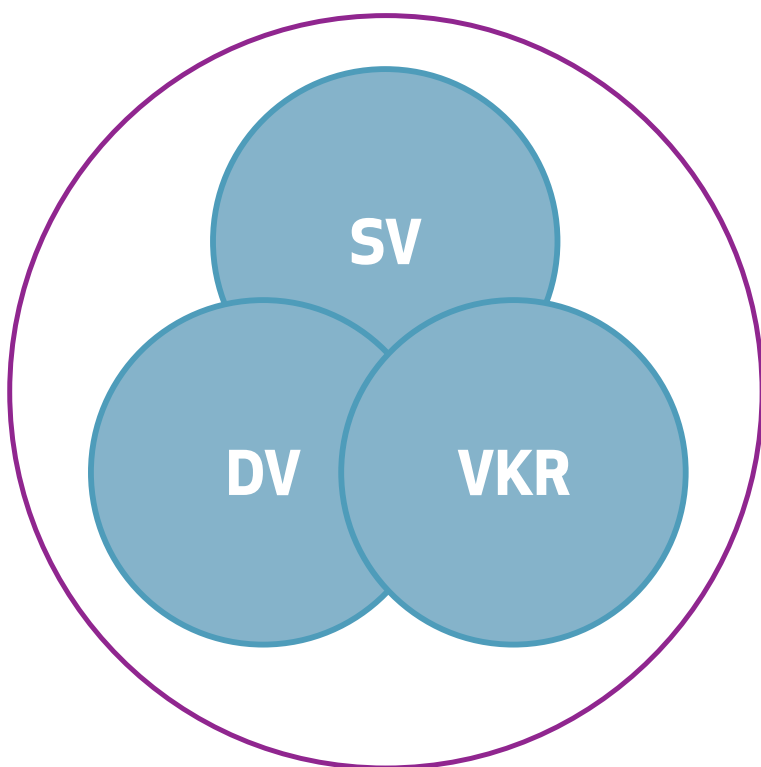
Iz namena in utemeljitve področij smo oblikovali cilje programa:

- nadgraditi obstoječe oblike podpore ravnateljem pri pedagoškem vodenju in poslovanju (e-svetovanje, posvetovalne obiske na sedežih VIZ);
- zasnovati in preizkusiti svetovanje s pomočjo usposobljenih RE kot podporo ravnateljem na področju pedagoškega vodenja in poslovanja;
- razviti in preizkusiti DV za vodstvene time v okviru podpore ravnateljev za pedagoško vodenje in poslovanje;
- zasnovati in preizkusiti aktivnosti za sistematično krepitev kompetence VKR;
- krepiti sodelovanje in partnerstvo med ravnatelji in VIZ za izmenjavo izkušenj in dobrih praks na področjih DV in VKR;
- krepiti sodelovanje in povezovanje z okoljem in drugimi institucijami za sodelovanje pri izvajanju aktivnosti programa;
- v izvajanju aktivnosti programa pri delu z udeleženci (delavnice, vmesne aktivnosti) udeležati metode in oblike učenja, ki so skladne z načeli inovativnih učnih okolij;
- oblikovati in preizkusiti model celovite podpore ravnateljem pri pedagoškem vodenju in poslovanju;
- oblikovati smernice in priporočila za izvajanje modela celovite podpore ravnateljem pri poslovanju in pedagoškem vodenju na ravni sistema.

Aktivnosti programa za razvoj celovitega modela podpore ravnateljem pri pedagoškem vodenju in poslovanju smo izvajali z metodami in oblikami, ki so skladne z načeli inovativnih učnih okolij, npr.: sodelovalne oblike učenja, krepitev digitalnih zmožnosti z uporabo tehnološko naprednih oblik učenja, razvijanje kritičnega in kreativnega razmišljanja, lastno raziskovanje, mreženje (tudi med različnimi ravni vzgojno-izobraževalnega sistema) in izmenjava znanja (Dumont, Istance in Benavides 2010). Navedeno utemeljujemo z dejstvom, da morajo ravnatelji sami imeti priložnost usposabljanja se ali biti deležni takih pristopov, da bi kot pedagoški vodje in poslovodni organi lahko ustrezno spodbujali in usmerjali razvoj inovativnih učnih okolij v svojih VIZ.

Model celovite podpore ravnateljem pri pedagoškem vodenju in poslovanju smo torej poskusno udeležali na treh področjih:

- svetovanje (v nadaljevanju SV),
- distribuirano vodenje, (v nadaljevanju DV),
- vodenje kariere ravnateljev (v nadaljevanju VKR).



Udejanjanje in dosežki

Udejanjanje po posameznih področjih je prikazano v nadaljevanju tega poročila. V uvodu navajamo le najpomembnejše dosežke.

V pilotno izvajanje aktivnosti je bilo vključenih 147 VIZ, ki smo jih izbrali na podlagi javnega razpisa. Glede aktivnosti programa in strokovne presoje o potrebnem številu vključenih VIZ na posameznih področjih podpore smo pilotno izvedli 119 svetovanj, od tega 42 svetovanj z vključevanjem ravnateljev, ki smo jih za potrebe projekta imenovali ravnatelji eksperti (v nadaljevanju RE), 10 svetovanj regionalnim aktivom ravnateljev z vključitvijo 56 VIZ in 21 svetovanj v obliki nadgrajenih posvetovalnih obiskov strokovnjakov ŠR iz vsebin poslovanja na sedežu VIZ. V področji DV in VKR je bilo vključenih po 14 VIZ. Razvili in preizkusili smo program usposabljanja za obe področji, na področju DV pa tudi udejanili in spremljali različne oblike distribuiranega vodenja na VIZ.

Zaradi aktualne tematike je bilo v okviru projekta Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij (v nadaljevanju VIO) leta 2018 izvedeno še svetovanje ravnateljem na področju preprečevanja in obravnave nasilja v VIZ, in sicer v obliki šestih regijskih aktivov z vključitvijo RE.

Poleg načrtovanega smo izdali še tri publikacije: Vodenje karier: priročnik za ravnatelje, Iz prakse za učinkovito ravnateljevanje: zbornik strokovnih prispevkov in Šole za učence 21. stoletja (prevod poročila OECD). Organizirali smo tudi dva panela z odločevalci.

Izkušnje izvajalcev aktivnosti, ravnateljev VIZ, ki so sodelovali v projektu, in strokovne razprave med izvajalci aktivnosti, z odločevalci in ravnatelji, ki niso sodelovali v projektu, so nam pomagale oblikovati model celovite podpore. Menimo, da je ob določenih prilagoditvah izvedljiv in da lahko predstavlja pomembno dopolnitev dosedanjim aktivnostim, ki jih izvajamo v Šoli za ravnatelje v okviru vseživljenjskega učenja ravnateljev. Ob tem računamo na podporo MIZŠ, saj bomo za izvajanje podpore potrebovali tudi dodatne kadrovske in finančne vire.

Ob koncu projekta se zahvaljujem vsem ravnateljem VIZ, ki so sodelovali v projektu kot izvajalci aktivnosti (RE) oziroma so bili vključeni v poskusno izvedbo na treh področjih. Projekt je zahteval veliko dodatnega vloženega dela sodelavcev Šole za ravnatelje tako stalno zaposlenih kot tistih, ki smo jih zaposlili za potrebe projekta. Nenazadnje pa zahvala velja tudi skrbnici projekta, ki nas je usmerjala pri zahtevnih administrativnih in koordinacijskih nalogah. Prav zaradi vloženega truda vseh nas upam, da bo model tudi v prihodnje predstavljal veliko podporo ravnateljem pri opravljanju njihove kompleksne vloge.

Viri

- *Schleicher, A. 2012 Preparing Teachers and Developing School Leaders for 21st Century. Pariz: OECD.*
- *Schleicher, A. 2015. Schools for 21st Century Learners. Pariz: OECD.*
- *Pont, B., D. Nusche in H. Moorman 2007. Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice. Pariz: OECD.*



SVETOVANJE JE ENA IZMED OBLIK PODPORE RAVNATELJEM

Sebastjan Čagran

Uvod

Ravnateljji se pogosto znajdejo v položaju, ko sami ne zmorejo poiskati rešitev za izzive, ki so pred njimi. Kljub temu da so ravnateljji pred samim nastopom ravnateljjevanja deležni izobraževanja, le-ti, kot povzema študija OECD (Schleicher, 2012, 19-20), pogosto izražajo stališče, da pri svojem delu pogrešajo dodatna usposabljanja in podporo. Primerjalne študije programov vseživljenjskega učenja ravnateljjev (npr. Alsbury in Hackmann 2006, Daresh 2001, Murphy in Vriesenga 2004, Pont, Nusche in Moorman 2007, Lumby, Crow in Pashiardis 2008) kažejo, da ravnateljji poleg usposabljanja v vseh fazah svoje kariere potrebujejo tudi zunanjo podporo v obliki svetovanja. Dajejo mu celo prednost pred usposabljanjem, ker je bolj usmerjeno v individualne izzive in lahko bolj upošteva kontekst, v katerem deluje ravnatelj. Podobno potrebo izkazujejo tudi evalvacije programov Šole za ravnatelje, ki so že vsebovali nekatere elemente podpore, kot sta Svetovanje na področju poslovanja (Ussai, Štritof, Kuk Žgajnar in Ledezma 2013) in program Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem (Erčulj in Sagadin 2012), iz katerih izhaja, da ravnateljji potrebujejo kontinuirano in sistematično podporo pri pedagoškem vodenju (npr. pri spremljanju in opazovanju pouka, vodenju letnega pogovora z zaposlenimi, reševanju konfliktnih situacij, uvajanju sprememb, načrtovanju ipd.) in pri poslovanju (npr. pri sklepanju, urejanju in prenehanju delovnih razmerij, vodenju financ, pripravi in urejanju notranjih aktov ipd.). Potrebo po močnejši podpori in sistemskih rešitvah, zlasti na področju poslovanja, pa izražajo tudi ravnateljji sami, na primer prek svojih združenj.

Sistemska umestitev podpore je tako smiselna le v kombinaciji z usposabljanjem. V tem kontekstu lahko podporo razumemo kot fleksibilno obliko pomoči, ki je ravnatelju na voljo, kadar jo potrebuje. Poleg tega lahko za razliko od usposabljanj močnejše upošteva konkreten kontekst in situacijo. Podporo, ki smo jo v okviru Projekta razširili še na distribuirano vodenje in vodenje ravnateljeve kariere, pa v praksi največkrat povezujejo s svetovanjem.

Svetovanje je oblika podpore, pri kateri zunanji strokovnjak pomaga ravnatelju analizirati prakso v konkretnem položaju oziroma ob konkretnem problemu in jo izboljšati. Pri Projektu so vlogo zunanjih strokovnjakov prevzemali zaposleni Šole za ravnatelje in skupina izkušenih ravnateljjev, ki je izkazala ustrezne kompetence za svetovanje na določenem področju. Za namene izvajanja Projekta smo jih imenovali ravnateljji eksperti (RE).

Cilji in kazalniki na področju svetovanja

Načrtovani kazalniki področja svetovanja so predvidevali vključitev najmanj 119 vzgojno-izobraževalnih zavodov v pilotne izvedbe svetovanj, od tega je bila predvidena izvedba:

- 21 nadgrajenih posvetovalnih obiskov,
- 42 svetovanj s pomočjo RE,
- 56 svetovanj ravnateljem v regijskih aktivih.

Cilji:

Za področje svetovanja so bili nadalje oblikovani naslednji cilji, ki se nanašajo na tehnični, odnosni in vsebinski vidik svetovanja:

- Oblikovati in udejanjiti smernice za proces svetovanja. Smernice se nanašajo na tehnični vidik svetovanja in zajemajo zasnovo, izvedbo, oblike in metode dela.
- Vzpostaviti in udejanjiti profesionalni odnos med svetovalcem in svetovancem. Pri tem smo poudarjali predvsem zaupanje, zaupnost in kritično prijateljevanje.
- Izvesti svetovanja, kjer je poudarek na vsebini, ki mora biti aktualna, uporabna in verodostojna.

Ob tem pa smo se znotraj skupine za svetovanje dogovorili še, da:

- izdelamo protokol za svetovanje;
- izvedemo usposabljanja za ravnatelje eksperte za procesni vidik svetovanja;
- izvedemo pripravo in usposabljanja za ravnatelje eksperte za vsebinski vidik svetovanja.

Opredelitev in namen svetovanja

Svetovanje je oblika podpore ravnateljem, ki ne temelji na dajanju nasvetov, ampak ravnateljem pomaga pri iskanju njihovih rešitev. Usmerjeno je v aktualne težave in se mora prilagajati vsakdanjim spremembam, torej je izrazito kontekstualno. Potekati mora tako, da pri svetovancu spodbuja zavestne odločitve, se pravi, da svetovalec ne ponuja konkretnih rešitev. Podobno ga opredeljuje tudi Kubr (2005, 3), ki svetovanje opredeljuje kot vsako obliko podpore oziroma pomoči pri vsebini, procesu ali strukturi nalog, pri čemer pa svetovalec ni neposredno odgovoren za njihovo izvedbo, ampak pomaga tistim, ki dejansko so. Forbsova študija najboljših svetovalnih podjetij (Forbes 2013) med pomembnejšimi pridobitvami svetovanja omenjajo priložnost, da lahko svetovalec na problem pogleda od zunaj, brez osebne vpletenosti v odnose v organizaciji, in tako poveča možnosti za iskanje rešitve. Turner (1982, 2) predlaga, da na svetovanje pogledamo predvsem z vidika namena, in zato govori o t. i. »hierarhiji namenov«. Deli jih na tradicionalne in dodatne. Med tradicionalne prišteva zagotavljanje informacij, reševanje problemov, diagnosticiranje, ki omogoči redefinicijo problema, pripravo priporočil in pomoč pri izvedbi izboljšave. Za svetovanje, kot smo ga zasnovali v Projektu, so poleg teh zelo pomembni še »dodatni nameni«, kamor avtor uvršča prevzemanje svetovančeve odgovornosti za rešitev problema, spodbujanje njegovega učenja, in seveda izboljšanje učinkovitosti delovanja organizacije.

Osnovni namen svetovanj, ki smo jih izvajali v okviru Projekta, je ravnateljem zagotoviti podporo ali pomoč pri reševanju konkretnih izzivov na področju vodenja. Glede na predstavljeno pa je namen svetovanja potrebno opredeliti bolj široko, in sicer kot:

- zagotavljanje informacij in pomoči pri definiciji problema,
- zagotavljanje neodvisnega pogleda, brez osebne vpletenosti,
- pomoč svetovancu pri iskanju lastne rešitve,
- ozaveščanje svetovanca o odgovornosti za rešitev problema,
- spodbujanje učenja svetovanca za izboljšanje lastne prakse vodenja.

Glede na navedeno smo bili med pripravami na izvedbo svetovanj in med samo izvedbo še posebej pozorni na tako imenovane »dodatne namene« svetovanja, ki se v praksi pogosto zapostavljajo. Vgrajevali smo jih v vse oblike svetovanja, saj brez tega le-to izgubi dolgoročen namen, to pa je izboljševanje prakse vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov in s tem njihovega delovanja.

Oblike svetovanja

Svetovanje ravnateljem v slovenskem prostoru ni urejeno na sistemski ravni. Z izvedbo pregleda stanja (Erčulj in Goljat Prelogar 2016) smo ugotovili, da ravnatelji svetovanje potrebujejo. Bolj izrazito je bila ta potreba izražena na področju poslovanja in manj na področju pedagoškega vodenja. Ugotovili smo, da ravnatelji v zvezi s tem iščejo številne oblike podpore, ki jih ponujajo na primer pristojno ministrstvo, javni zavodi, fakultete, sindikati in tudi posamezniki oz. podjetja, ki se ukvarjajo s svetovanjem. Ravnatelji so večinoma navajali številne naslove za pridobitev nasveta ali pomoči, ne pa sistemskega pristopa k svetovanju kot obliki podpore ravnateljem, ki bi svetovanje zagotavljala tudi z vidika doseganja zgoraj zastavljenih namenov svetovanja. Predhodne izkušnje z uvedbo sistema svetovanja smo v ŠR v omejeni obliki imeli zgolj na področju pravnega svetovanja ravnateljem, pri katerem smo lahko uporabili in nadgradili obstoječe oblike posvetovalnih obiskov. Z uvajanjem drugih oblik svetovanja smo se srečevali prvič, zaradi česar smo morebitne rešitve

iskali tudi z vpogledom v mednarodno prakso. Ob pregledu praks svetovanja ravnateljem v mednarodnem prostoru smo ugotovili, da zametki svetovanja v različnih izobraževalnih sistemih sicer obstajajo, vendar predvsem v začetni fazi ravnateljevanja oziroma kot mentorstvo novim ravnateljem, programi podpore v poznejšem obdobju ravnateljevanja pa so prej izjema kot pravilo. Pri svetovanju ravnateljem smo (Erčulj in Goljat Prelogar 2016, 7) večinoma zasledili podporo v obliki mentorstva ali/in coachinga, pri čemer je na področju vodenja v izobraževanju to področje še vedno precej novo, kar pomeni, da je šlo v našem primeru svetovanj za uvajanje novih in inovativnih oblik podpore ravnateljem.

Glede na navedeno smo izvajali svetovanje v naslednjih oblikah:

- **izvajanje posvetovalnih obiskov na sedežih zavodov:** v predhodnih projektih smo že pridobili določene izkušnje z izvajanjem tovrstnih svetovanj. Iz evalvacij posvetovalnih obiskov (Ussai, Štritof, Kuk Žgajnar in Ledezma 2013) smo ugotovili, da so le-ti koristni in dobro sprejeti, ravnateljem pa kljub temu ne dajejo dovolj podpore pri reševanju konkretnih priporočil. Z nadgradnjo posvetovalnih obiskov na sedežih zavodov smo najprej hoteli pridobiti vpogled v konkretne ovire in potrebe ravnateljev pri uresničevanju priporočil strokovnjakov ter v naslednjem koraku z vključevanjem RE izvajati svetovanje pri iskanju rešitev za uresničevanje priporočil. Posvetovalni obiski so bili posvečeni izključno področju poslovanja, pri čemer se je v nekaj pilotnih izvedbah v svetovanje vključeval tudi RE;
- **e-svetovanje s področja poslovanja:** predhodno obstoječ sistem, ki je omogočal zastavljanje vprašanj in odgovarjanje nanje prek informacijskega sistema, smo nadgradili v proces e-svetovanja z možnostjo postavljanja dodatnih pojasnil in podvprašanj, kar omogoča prehod iz enostavnega odgovarjanja na vprašanja v e-svetovanje. E-svetovanja so potekala izključno na področju poslovanja;
- **svetovanje regijskim aktivom ravnateljev:** to obliko smo uvajali na novo. Gre za skupinsko svetovanje, prek katerega lahko v primerjavi z individualnim svetovanjem dosežemo več ravnateljev hkrati in omogočimo takojšnjo izmenjavo dobrih praks. Gre za kombinacijo svetovanja strokovnjakov ŠR, RE in izmenjavo dobrih praks med ravnatelji, torej med udeleženci svetovanja. Ker pa gre še vedno za relativno majhne skupine (5-6 ravnateljev na aktiv), je omogočen tudi individualen pristop, usmerjen v aktualne probleme ravnateljev, s tem pa je svetovanje lahko kontekstualno in zasleduje osnovni namen. Pri vzpostavitvi skupin (regionalnih aktivov) nismo izhajali iz obstoječih sistemov povezovanja ravnateljev, ampak smo dopustili prosto povezovanje ravnateljev, ki so si regijsko blizu. Svetovanja regijskim aktivom ravnateljev so bila namenjena področju poslovanja ter področju obravnave in preprečevanja nasilja. Pri slednjih vsebinah so pri svetovanju sodelovali tudi ravnatelji eksperti, ki so se na svetovanje posebej pripravljali še iz vsebinskega vidika svetovanja;
- **svetovanje s pomočjo RE:** tudi to obliko svetovanja smo uvajali kot povsem nov pristop, ki je ob novi metodi dela vključeval še svetovanje s področja pedagoškega vodenja in poslovanja. Svetovanja smo izvajali s pomočjo usposobljenih ravnateljev, ki jih izključno v kontekstu Projekta imenujemo ravnatelji eksperti (RE). Z uvajanjem takšnega novega koncepta svetovanja s pomočjo RE smo hoteli preizkusiti svetovanje, ki bi učinkoviteje povezovalo teorijo in prakso. Na področju vodenja pogosto svetujejo posebej za to usposobljeni svetovalci, mnogokrat pa tudi izkušeni menedžerji, ki so že razvili določeno prakso in imajo določeno znanje, ki ga lahko uporabijo za podporo drugim. Primernost takšnega pristopa smo tako z vključitvijo RE preverjali tudi v okviru Projekta. Pri tem pa smo usklajevali oba vidika, saj so svetovali tako strokovnjaki s posameznih področij kot RE. Gre za izkušene ravnatelje, ki so si pridobili kompetence iz svetovanja, kar so izkazovali z ustreznimi potrdili (npr. certifikat iz coachinga, potrdilo o usposobljenosti za mentorja novoimenovanim ravnateljem in/ali zunanjege evaluatorja), z dokazili o

sodelovanju v projektih ter s strokovnimi ali z znanstvenimi članki. Izbrali smo jih na podlagi javnega razpisa po naslednjih pogojih in kriterijih:

1. regija glede na sedež zavoda,
2. enakomerna zastopanost glede na raven izobraževanja (pred-, osnovno-, srednješolska),
3. izkušnje z ravnateljevanjem, prednost so imeli ravnatelji z najmanj dvema mandatoma ravnateljevanja,
4. izkazane kompetence za svetovanje, ki so jih kandidati izkazovali s potrdili o uspešno opravljenih programih, kot so npr. coaching, mediacija, usposabljanje za zunanje evalvatorje, usposabljanje za mentorje novoimenovanim ravnateljem ipd.,
5. izkazane druge kompetence na področju vodenja, ki so jih kandidati izkazovali s potrdili o vključenosti v projekte, s strokovnimi članki ali z drugimi dokazili.

Svetovanje s pomočjo ravnateljev ekspertov (RE)

Pri zasnovi svetovanj smo posebno pozornost namenili svetovanju s sodelovanjem RE. Gre za pristop medsebojnega svetovanja, pri katerem pa je treba poudariti, da gre za interaktiven proces med dvema strokovnjakoma. Namen takega svetovanja je boljše razumevanje dobrih praks, v našem primeru prakse vodenja (Becker 2000). Takšne oblike svetovanja se izvajajo, kadar želimo (Montesol Johnson in Rigby 2012):

- izmenjevati dobre prakse s sodelovanjem in refleksijo,
- spodbujati reševanje problemov,
- zmanjšati osamljenost v poklicu,
- zasnovati forum za reševanje problemov v poklicu,
- spodbujati in uvajati nove rešitve.

Prav to so značilnosti, ki naj bi zaznamovale svetovanje s sodelovanjem RE ravnateljem, ki si želijo izboljšati svojo prakso na določenem področju. Zato je pomembno, da poudarjamo enakovreden odnos in medsebojno učenje, ki prispevata k izboljševanju vodenja v vseh šolah in vrtcih. Pri takšnem izvajanju svetovanja lahko prepoznamo komponento družbene odgovornosti ravnateljev, da svoje znanje in izkušnje namenjajo ne le izboljšanju vodenja v svojem vzgojno-izobraževalnem zavodu, ampak v vzgoji in izobraževanju kot celoti. Svetovalec se mora zavedati, da svetuje strokovnjaku, pri čemer ne sme presojati njegove prakse, ampak mu jo zgolj pomaga izboljševati in se pri tem tudi sam uči.

Vključevanje RE je bilo v osnovi namenjeno izvedbi svetovanj s pomočjo RE, v okviru celotnega področja svetovanja pa smo jih vključili še v izvedbo nadgrajenih posvetovalnih obiskov in pilotno izvedbo svetovanj ravnateljem v regijskih aktivih.

Priprave na svetovanje

Izvedbe posvetovalnih obiskov ter svetovanj regijskim aktivom ravnateljev niso zahtevale obsežnejših pripravljalnih aktivnosti, saj so jih v večini primerov izvajali strokovnjaki ŠR, ki so področja svetovanj vsebinsko dobro poznali, prav tako pa so imeli že nekaj predhodnih izkušenj s svetovanjem na področju poslovanja. Več pripravljalnih aktivnosti pa je potekalo v zvezi z izvajanjem svetovanj s pomočjo RE. Gre za uvajanje povsem novega pristopa k svetovanju, ki smo mu v Projektu namenili posebno težo. Tudi pri tovrstnem svetovanju morajo biti pričakovanja obeh sodelujočih jasna, odnos in zaupanje pa sta morda še pomembnejša kot pri svetovanju zunanjega strokovnjaka, saj je odnos še posebno občutljiv in ranljiv, kadar gre za sodelovanje med kolegi, ker

presega tržni odnos, ki se običajno vzpostavi pri zunanjih svetovalcih (Sturdy, Wright in Wylie 2015). Maister, Green in Galford (2001) menijo, da je uspešnost celotnega procesa lahko bistveno omejena, če zanemarjamo pomen vzpostavljanja zaupanja. Zaupanje se ne vzpostavi samo po sebi, pač pa mora svetovalec delovati tako, da svetovanca prepriča, da je vreden zaupanja. Osnovno načelo pri tem je, da ne stopa v ospredje, zna obvladovati svoj ego in je ves čas pripravljen na sodelovanje s svetovancem. Prav zaradi tega sta bili izbira in priprava ravnateljev tako bistveni in hkrati občutljivi nalogi.

Avtorji s področja svetovanja (Forbes 2013, Maister, Green in Galford 2001, Turner 1982, Kubr 2005, Pauwels Consulting 2014) navajajo številne kompetence uspešnih oz. zaupanja vrednih svetovalcev. Pri pripravi RE smo poskušali izpostaviti:

- imeti mora širok pogled in biti hkrati pozoren na podrobnosti,
- obvladati mora komunikacijske veščine, predvsem zastavljanje vprašanj in poslušanje,
- poznati mora svoje šibke točke in se izpopolnjevati,
- pripravljen se mora biti učiti tako iz literature in izkušenj kot od svetovanca,
- mora se povezovati in sodelovati z drugimi,
- znati mora premagovati napetosti in reševati morebitne konflikte,
- znati mora kritično razmišljati,
- znati mora z razdalje pogledati na svetovnančevo težavo.

Za pripravo RE na svetovanje smo izvedli sedem delovnih srečanj. Skozi vsa srečanja smo poskušali krepiti izpostavljene kompetence svetovalcev.

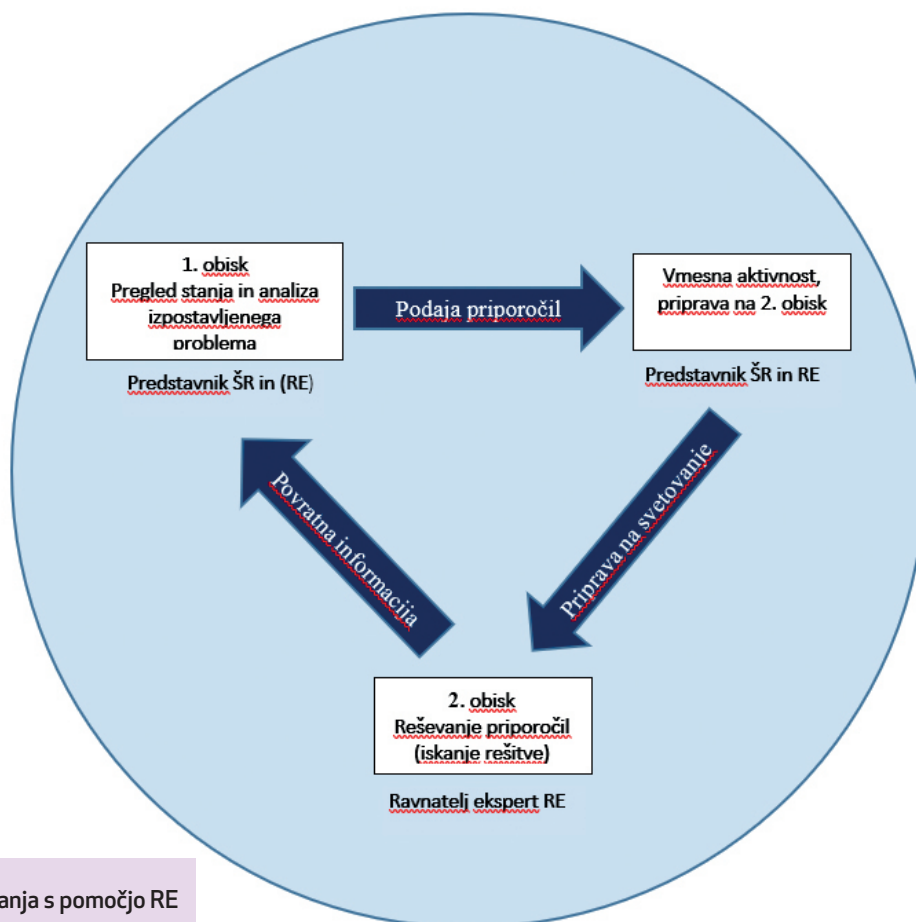
- **Na prvem srečanju** smo RE podrobneje predstavili koncept svetovanja, strokovna izhodišča in načela medsebojnega svetovanja, ravnanja in odgovornost svetovalca ter potrebe in pričakovanja svetovancev, ki smo jih pridobili na podlagi analize potreb v Projektu sodelujočih svetovancev. Glede na potrebe smo določili tudi svetovalce po posameznih področjih.
- **Na drugem in tretjem srečanju** so se seznanili s pristopom coachinga, katerega elemente so uporabljali tudi pri svetovanju.
- **Ves čas priprave** na svetovanje so ravnatelji eksperti sami individualno poglobljali svoje znanje na področju svetovanja. Četrto in peto srečanje smo tako namenili vsebinski obravnavi izbranih tem. Vsak od RE je v okviru priprave na svetovanje tudi strokovno opisal primer dobre prakse na svojem področju svetovanja. Zbirka strokovnih zapisov je bila objavljena kot monografija, ki je dostopna na spletni strani Projekta.
- Na šestem srečanju je bil RE podrobneje predstavljen še protokol svetovanja.

Potek svetovanja in vloga svetovalca

V skladu s prej izpostavljenim namenom svetovanja je pomembno, da se natančno oblikuje njegov potek. Kubr (2005) ga je razdelil na pet faz, ki so služile kot usmeritev predvsem za svetovanje s pomočjo RE in deloma za svetovanje regijskim aktivom ravnateljev. Upošteva takšno razdelitev smo pripravili protokol svetovanja, ki je kot orodje za svetovanje služil predvsem svetovalcem – RE. Protokol predvideva potek svetovanja v štirih korakih. V okviru vsakega svetovanja sta bila ob uvodnem srečanju izvedena še dva obiska, med katerima je bilo največ štiri tedne časovnega zamika. Med obema obiskoma pa so se izvajale aktivnosti, ki so bile dogovorjene ob prvem obisku. Uvodno srečanje in prvi obisk sta opravila predstavnik ŠR in RE skupaj, drugi obisk pa RE sam.

Protokol svetovanja obsega v nadaljevanju predstavljene korake.

a. Uvodno srečanje in predhodni sestanek



Slika 1: Potek svetovanja s pomočjo RE

Uvodno srečanje je bilo namenjeno predvsem spoznavanju svetovanca in svetovalcev, poteka svetovanja in okvirnega problema. Na uvodnem srečanju so se udeleženci dogovorili za termine in izvedbo prvega obiska. Po uvodnem srečanju sta strokovnjak ŠR in RE izvedla še predhodni sestanek, na katerem sta dogovorila vsebino in potek svetovanja ter določila aktivnosti v zvezi s pripravo na svetovanje.

b. Prvi obisk

Za učinkovito svetovanje je pomembno prvo srečanje med svetovalcem in svetovancem. Dogovoriti se morata, zakaj svetovanec želi svetovanje. Pri tem mora svetovalac dobiti natančen opis svetovančevega problema oziroma potreb po svetovanju. Na tej osnovi skupaj naredita prvo analizo stanja. Pomembno je, da gre za sodelovalen odnos med svetovalcem in svetovancem in da analizo zares opravita čim bolj sodelovalno. Svetovalac z vprašanji omogoča svetovančevo sodelovanje. V tej fazi morata zbrati čim več podatkov, dejstev, ki omogočijo natančno analizo. Pri prvem obisku je ob RE sodeloval še predstavnik ŠR, katerega vloga je bila pomagati pri pripravi analize stanja in definiciji problema. Po definiranju problema je sledila diskusija ter ključno še dogovor o nadaljnjih aktivnostih svetovanja in vmesnih aktivnostih, ki jih opravita svetovanec in svetovalac. Prvi obisk je trajal do 4 ure.

c. Vmesne aktivnosti

Glede na dogovor o nadaljnjem poteku svetovanja so med prvim in drugim obiskom potekale vmesne aktivnosti. RE in strokovnjak ŠR sta opravila sestanek, namenjen pripravi na izvedbo drugega obiska, ki ga je RE opravil sam. Svetovanci pa so v vmesnem času opravili dogovorjeno aktivnost, ki je v večini primerov pomenila pripravo določenih dokumentov ali strokovno razpravo z zaposlenimi.

d. Drugi obisk in zaključek svetovanja

Drugi obisk je v celoti namenjen iskanju rešitev, ki jih svetovalci in svetovanec iščeta skupaj. RE je kot svetovanec ob tem skrbel, da je bil predlog rešitve konkreten, zakonit, izvedljiv, terminsko in vsebinsko določen ter da so bile naloge in odgovornosti pri uresničevanju predloga rešitve natančno opredeljene. Ta faza svetovanja zahteva veliko ustvarjalnosti in sistematičnosti pri iskanju možnih rešitev, predvsem tistih, ki so glede na siceršnje stanje v organizaciji uresničljive.

V zaključni fazi drugega obiska sta RE in svetovanec evalvirala uspešnost rešitve in medsebojnega sodelovanja ter se dogovorila za morebitno nadaljnje sodelovanje.

Izvedba svetovanj

V obdobju izvajanja Projekta smo v različne oblike svetovanj vključili 300 svetovancev, od tega:

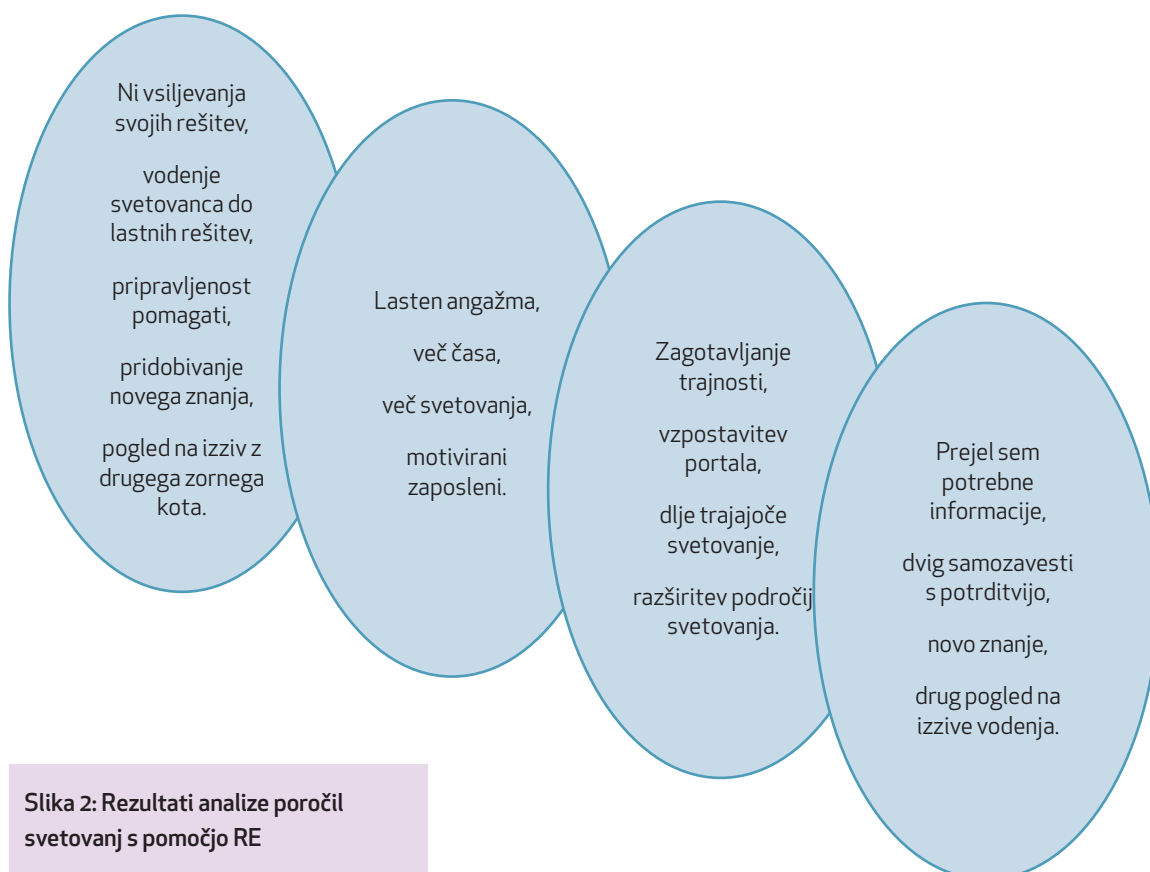
- 21 posvetovalnih obiskov na sedežih zavodov. Ta svetovanja so potekala izključno na področju poslovanja in so bila osredotočena na urejenost notranjih aktov vzgojno-izobraževalnih zavodov. Pri predhodnih izvedbah smo zasledili težave ravnateljev pri uresničevanju priporočil, ki nastanejo na podlagi izvedenega svetovanja, zato smo pri sedmih svetovancih z vključitvijo RE v proces svetovanja preizkušali tudi, v kolikšni meri so sposobni sami realizirati priporočila, ter ugotavljali, kje so največje ovire in pomanjkljivosti takšne oblike svetovanja.
- 151 e-svetovanj (stanje do 16. 5. 2019), ki so se izvajala prek informacijskega sistema Šole za ravnatelje (ŠRIS-a). E-svetovanja so bila izključno iz področja poslovanja, prevladovala pa so vprašanja iz delovnih razmerij.
- 86 svetovanj ravnateljem v regijskih aktivih, od tega je bilo 56 svetovanj na teme s področja poslovanja in so jih izvajali strokovnjaki ŠR ter 30 svetovanj na temo obravnave in preprečevanja nasilja, ki pa so jih izvajali strokovnjaki ŠR v sodelovanju z ravnatelji eksperti. Prve povratne informacije tovrstnih svetovanj so pokazale, da gre za zelo dobro kombinacijo vključitve večjega števila svetovancev, ki je hkrati zagotavljala še individualen pristop. Sodelovanje strokovnjakov ŠR so udeleženci prepoznali kot odločilen prispevek h kakovosti in strokovnosti svetovanja, sodelovanje RE pa so ocenili kot izjemno pomembno z vidika individualnega pristopa medsebojnega svetovanja, pri čemer so poudarjali predvsem kakovost svetovanja in možnost mreženja z izmenjavo znanja in dobrih praks.
- 42 svetovanj s pomočjo RE, od tega 21 na področju poslovanja in 21 na področju pedagoškega vodenja. Svetovanja s pomočjo RE so potekala po protokolu za izvedbo svetovanj in so bila z vidika organizacije in koordinacije, vsebinskih priprav in porabljenega časa za svetovanje najbolj zahtevna. Hkrati pa so izvedbe potrdile naša predvidevanja o tem, da je takšna oblika svetovanj v največji meri dosegla namene svetovanja kot interaktivnega procesa sodelovanja dveh strokovnjakov. S prvimi povratnimi informacijami so svetovanci potrdili, da so s svetovanjem prejeli informacije in pomoč pri reševanju problema, da je svetovalci podal neodvisen pogled z drugega zornega kota in je svetovanca vodil do njemu lastne rešitve, pri čemer ni vsiljeval svojih rešitev.

Tabela 1: Skupni prikaz izvedenih svetovanj brez e-svetovanj:

SVETOVANJE		
Oblika	Svetovalci	Število svetovanj
Posvetovalni obiski	Strokovnjaki ŠR (v 7 primerih so sodelovali tudi ravnatelji eksperti)	21
Svetovanje ravnateljem v regijskih aktivih	Strokovnjaki ŠR (v 30 primerih svetovanja na področju obravnavanja in preprečevanja nasilja pa so sodelovali tudi ravnatelji eksperti)	86
Svetovanje s pomočjo RE	Ravnatelji eksperti in strokovnjaki ŠR	42
SKUPAJ		149

V zvezi z izvedbo svetovanj smo v sklopu poročil o izvedbi svetovanj pridobili prvo povratno informacijo 36 od skupaj 42 svetovancev, ki so bili vključeni v svetovanje s pomočjo RE. Udeleženci so odgovarjali na štiri odprta vprašanja:

- Kaj je bilo dobro in kaj slabo?
- Kaj še potrebujete za realizacijo izboljšav?
- Kako je svetovanje vplivalo na vaše vodenje?
- Kakšen je vaš predlog za izboljšanje svetovanja?



Pregled poročil svetovanj je pokazal, da so svetovanci dobro sprejeli način svetovanja, ker svetovalec ni vsiljeval svojih rešitev, temveč je vodil svetovanca do lastnih rešitev. Pri iskanju rešitve pa je bil v pomoč tudi svetovalčev pogled z drugega zornega kota. S svetovanjem so svetovanci pridobili potrebne informacije, nova znanja in drug pogled na izzive vodenja, prepoznali so ga kot dobro priložnost za pridobivanje novega znanja in delitev dobrih praks ter posledično izboljšanje svoje prakse vodenja. Med slabostmi so se omenjale zgolj logistične težave in vprašljiva trajnost takšnih oblik svetovanja.

Na podlagi prvih povratnih informacij, izkušenj svetovalcev in odzivov na izvedena svetovanja lahko potrdimo, da slovenski ravnatelji pogrešajo svetovanje kot sistemsko podprto obliko podpore vodenju. Prvi rezultati vmesnih evalvacij so potrdili primernost uporabljenih oblik svetovanja, ki je ob rešitvi problema omogočilo še pogled na problem z drugega zornega kota, pridobitev oz. izmenjavo znanja, delitev dobrih praks in nenazadnje marsikdaj podalo tudi potrdilo, da so svetovanci na pravi poti. Na podlagi podrobnejših rezultatov spremljanja, ki so predstavljeni v poglavju o evalvaciji projektnih aktivnosti, lahko potrdimo v uvodu zastavljeno stališče, da ravnatelji ob izobraževanjih in usposabljanjih potrebujejo tudi podporo v obliki svetovanja.

Viri

- Alsbury, T., in D. G. Hackmann. 2006. »Learning from Experience: Initial Findings of a Mentoring/Induction Program for Novice Principals and Superintendents«. *Planning and Changing* 37 (3&4): 169–89.
- Becker, J. M. 2000. *Peer Coaching for the Improvement of Teaching and Learning*. <http://www.teachersnetwork.org/tnpi/research/growth/becker.htm>.
- Erčulj, J., T. Ažman in A. Sagadin. 2012. *Razvoj ravnateljstva. Kranj: VIZ za ravnatelje*. <http://www.solazaravnatelje.si/ISBN/978-961-6637-36-7.pdf>.
- Erčulj, J., in L. Goljat Prelogar (ur.). 2016. *Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij: Pregled stanja na področjih svetovanja, distribuiranega vodenja in vodenja kariere kot osnova za model celovite podpore ravnateljem pri pedagoškem vodenju in poslovanju*. http://solazaravnatelje.si/wp-content/uploads/2017/01/SR_VIO_gradivo_p2.pdf
- Daresh, J. C. 2001. *Leaders helping leaders: A practical guide to administrative mentoring* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Forbes. 2013. »Be the Best Consultant Ever: 6 Things That Will Make You Great«. <http://www.forbes.com/sites/dailymuse/2013/11/05/be-the-best-consultant-ever-6-things-that-will-make-you-great/#5b78915e2996>.
- Kubr, M. 2005. *Management Consulting: A Guide to the Profession*. New Delhi, India: Bookwell.
- Lumby, J. G. Crow in P. Pashiardis, eds. 2008. *International Handbook on the Preparation and Development of School Leaders*. New York: Routledge.
- Maister, D., C. Green in R. Galford. 2001. *The Trusted Advisor*. New York: Touchstone.
- Montesol Johnson, S., in R. Rigby. 2012. *Peer Coaching Guidelines*. Development Crossroads.
- Mrphy, J., in M. Vriesenga. 2004. *Research on Preparation Programs in Educational Administration: An Analysis*. ECEA Monograph Series. Columbia, MO: University Council for Educational Administration.
- Pauwels Consulting. 2014. »8 Characteristics of Great Consultants. Do you Have What it Takes?«. <https://www.pauwelsconsulting.com/consultancy-tips/characteristics-of-great-consultants-2/>.
- Pont, Beatriz, Deborah Nusche, Hunter Moorman, in David Hopkins. 2008. *Improving School Leadership*. Paris: OECD.
- Sturdy, A., C. Wright in N. Wylie. 2005. *Management as Consultancy*. Cambridge: Cambridge University Press
- Turner, A. N. 1982. »Consulting is more than Giving Advice.« *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1982/09/consulting-is-more-than-giving-advice>.
- Ussai, A., B. Kuk Žgajnar, T. Stritof in J. Ledesma. 2013. *Program Podpora ravnateljem poročilo o izvedbi* (2012–2013). Kranj: VIZ za ravnatelje. <http://www.solazaravnatelje.si/ISBN/978-961-6637-52-7.pdf>.



DISTRIBUIRANO VODENJE KOT MODEL VODENJA

Vlasta Poličnik, Peter Markič

Opredelitev področja

Distribuirano vodenje (DV), ki se v zadnjem desetletju bolj intenzivno pojavlja v mednarodni praksi vodenja v izobraževanju, pomeni poskus razvijanja novih modelov vodenja z iskanjem inovativnih pristopov za potrebe družbe, ki jo zaznamujejo hitre spremembe v turbulentnem globalnem okolju na področju ekonomije in družbe in vodijo iz prejšnjih vzorcev vodenja, ki je temeljilo na učinkovitosti, ciljih, nadzoru in formaliziranih strukturah odgovornosti, proti večji avtonomiji in opolnomočenju ter profesionalizaciji strokovnih delavcev, zaradi česar prihaja do večje porazdelitve odgovornosti in delitve znanja znotraj organizacij. Vse to zahteva redefiniranje in reorganizacijo vodenja. Za večjo učinkovitost sistemov je treba vzpostaviti vodenje, ki poleg formalnega vodje vključuje tudi druge posameznike znotraj šole. Pristop k vodenju prek perspektive distribuiranega vodenja je pritegnilo pozornost tako praktikov kot odločevalcev na nacionalni ravni v mnogih državah. Kot navajata Spillane in Diamond (2007), je veliko držav in vlad vložilo energijo in sredstva v raziskovanje in razvoj distribucije vodenja. Termin DV je velikokrat sinonim za demokratično, deljeno, sodelovalno vodenje. V praksi so uporabljene različice distribuiranega vodenja, vse pa s ciljem izboljševanja dela šole in dosežkov učencev.

Mnogi avtorji (Elmore 2000, Lambert 1998, Olson 2000, Spillane, Halverson in Diamond 2001) namreč verjamejo v dejstvo, da so »... dnevi osamljenih pedagoških vodij mimo. Ne verjamemo več, da lahko ena oseba v celoti dobro obvladuje vodenje šole brez znatnega prispevka drugih strokovnih delavcev«. Doslej uveljavljen model enega vodje premalo upošteva in izkoristi potencialne učiteljev. Za zagotavljanje trajnosti izboljšav v delovanju šol je treba graditi na razvoju znanja, spretnosti in predanosti učiteljev.

Spillane (2006) definira DV kot »aktivnosti, ki jih razumejo oziroma ustvarjajo člani organizacije, da bi vplivali na motivacijo, znanje, predanost in prakso drugih članov organizacije, da bi dosegli skupne ključne cilje.«

V celovit Model podpore ravnateljem, ki vodi k izboljševanju vodenja, smo na osnovi poznavanja mednarodnih kot tudi domačih izkušenj in praks vključili DV. Študija OECD iz leta 2008 govori o štirih vzvodih, ki bi nacionalnim politikam omogočali izboljšanje prakse vodenja v izobraževanju, in sicer: vnovično definiranje nalog in odgovornosti vodij, DV, razvoj spretnosti strokovnih delavcev za učinkovito vodenje v izobraževanju in vodenje v izobraževanju kot atraktiven poklic.

Omenjeni vzvodi usmerjajo razvoj vodenja v večjo avtonomijo, ki pa potrebuje podporo, predvsem pa jasno določene ključne naloge vodij s poudarkom na praksah, ki vodijo k izboljševanju učenja in poučevanja.

Iz tega izhaja razmislek o novi vlogi srednjega menedžmenta v VIZ ter o spodbudi in podpori, ki jo VIZ za to potrebujejo, pri čemer ni dovolj samo vzpostavitev t. i. vodstvenih timov, ampak je treba razmišljati o njihovih vlogah in nalogah ter odgovornosti, njihovi vpetosti v sistem vodenja, usposabljanju in nenazadnje tudi nagrajevanju.

Spillane (2001) govori o vodenju, ki »je distribuirano v obliki dinamične mreže ljudi, interakcij med njimi in položajev v katerih se nahajajo. Ta proces ima socialno komponento, ki prežema organizacije in presega formalne položaje v organizaciji, zato vodenje izhaja iz večjega števila udeležencev«.

Cilji področja distribuirano vodenje in rezultati

Na osnovi omenjenih izhodišč smo kot del podpore ravnateljem pri pedagoškem vodenju in poslovanju razvili področje distribuiranega vodenja (v nadaljevanju DV) in si v ta namen zastavili naslednje cilje:

1. narediti posnetek stanja DV na sodelujočih zavodih pred in po usposabljanju;
2. povečati zmožnosti ravnateljev (v nadaljevanju R) in vodstvenih timov za DV;
3. izvesti delavnice s ciljem spodbuditi in opolnomočiti ravnatelje in vodstvene time;
4. ugotoviti uspešnost uvajanja distribuiranega vodenja.

Zastavili smo si torej vprašanje, ali usposabljanje in skupne aktivnosti lahko povečajo zmožnost ravnateljev in članov vodstvenih timov za DV.

Za doseganje ciljev smo si zastavili naslednje aktivnosti in zapisali pričakovane rezultate:

Aktivnost	Rezultat
Udeležba ravnateljev na 5 delavnicah in članov vodstvenega tima (4 člani poleg ravnatelja) na 4 delavnicah.	Usposobljenost ravnatelja in vodstvenega tima za udeležanje DV.
Izvedba 2 vmesnih aktivnosti na VIZ, ki ju izvaja vodstveni tim.	Izvedeni 2 vmesni aktivnosti s pisno povratno informacijo.
Širjenje rezultatov: udeležba ravnatelja ali člana vodstvenega tima na strokovnem posvetu.	Udeležba na strokovnem posvetu s prispevkom in/ali objava strokovnega članka.
Enoletno udeležanje DV.	Poročilo o udeležanju DV.
Sodelovanje pri evalvaciji aktivnosti programa.	Izpolnjeni dokumenti, potrebni za evalvacijo DV, kot vložek k skupnemu evalvacijskemu poročilu programa.

Že v prvem letu izvajanja Projekta sta bila za namen evalvacije in posnetka stanja distribuiranega vodenja na sodelujočih VIZ in pred izvedbo usposabljanj zasnovana in leta 2016 implementirana naslednja instrumenta: anketni vprašalnik in vinjeta. V vinjeti smo spraševali po mnenju/odnosu do distribuiranega vodenja, v anketnem vprašalniku pa smo ravnatelje in 10 % njihovih sodelavcev povprašali o distribuiranem vodenju in s tem dobili sliko o tem, kako vidijo ravnanje svojih ravnateljev. Iste instrumente smo uporabili ob koncu Projekta, spomladi 2019.

Poročilo zunanje evalvatorke dr. Anite Trnavčevič o izvedbi anketiranja¹ navaja, da ga je pred začetkom aktivnosti izpolnilo 14 ravnateljev (štirje iz vrtcev, devet iz osnovnih šol in en iz srednje šole) ter 150 strokovnih delavcev. Tudi analiza je bila narejena po delovnem mestu.

Anketni vprašalnik je vseboval naslednje sklope:

- o vodenju,
- o ciljih in viziji,
- o odgovornosti,
- o iniciativnosti in odločanju,

¹ Trnavčevič, A. 2017. Projekt VIO: poročilo o evalvacijskih aktivnostih od 1. 10. 2016 do 30. 6. 2017.

- o vrednotah in odnosih,
- o timskem delu in sodelovanju.

Povprečne ocene za posamezne trditve pri vseh sklopih so večinoma višje od 4. Najvišje povprečne vrednosti so za posamezne trditve iz vseh sklopov vprašalnika prikazane v Preglednici 4, najnižje povprečne vrednosti za posamezne trditve iz vseh sklopov pa so prikazane v Preglednici 5.

Preglednica 1 DV: Pregled trditev z najvišjo povprečno vrednostjo

	Anketa 2017		Razlika R / SD	Anketa 2019		Razlika R / SD
	R	SD		R	SD	
Pri vodenju sodelujejo formalno določeni strokovni delavci (pomočniki, vodje aktivov).	4,36	4,21	0,15	4,36	4,24	0,12
Skupaj določamo vizijo in cilje.	4,43	/	/	4,82	4,35	0,47
Imamo jasno določene prednostne naloge.	/	4,33	/	4,37	4,35	0,02
Prezemamo odgovornost za kakovostno opravljeno delo.	4,21	4,38	0,17	4,64	4,48	0,16
Zaradi priložnosti za sodelovanje pri vodenju so strokovni delavci bolj zavzeti in bolje opravijo svoje naloge.	4,21	/	/	4,55	4,06	0,49
Dajemo pobude in ideje za izboljševanje dela.	4,07	4,13	0,06	4,45	4,30	0,15
Pobude in ideje, ki jih dajemo, se upoštevajo.	4,07	/	/	4,09	4,07	0,02
Strokovni delavci imajo možnost sodelovati pri odločanju o skupnih zadevah v zavodu.	4,07	/	/	4,64	3,98	0,66
Cenimo kvalitetno opravljeno delo.	4,43	4,21	0,22	4,73	4,36	0,37
Verjamemo v timsko delo.	3,93	4,01	0,08	4,45	4,24	0,21

Opomba: *min. = 1, max. = 5 / N = 14

Vir: A. Trnavčević 2017 in 2019

Preglednica 1 DV: Pregled trditev z najvišjo povprečno vrednostjo

	Anketa 2017		Razlika R / SD	Anketa 2019		Razlika R / SD
	R	SD		R	SD	
Strokovni delavci sodelujejo pri razporejanju vodstvenih nalog.	3,07	3,28	0,21	3,82	3,75	0,07
Delamo v skladu s prednostnimi nalogami.	4,14	4,23	0,09	4,55	4,28	0,27
Zaradi priložnosti za sodelovanje pri vodenju so strokovni delavci bolj zavzeti in bolje opravijo svoje naloge.	/	3,91	/	4,36	4,07	0,29
Strokovni delavci imajo ustrezno znanje za sodelovanje pri vodenju.	3,64	3,76	0,12	4,81	3,94	0,87
Si zaupamo.	3,86	3,61	0,25	4,18	4,00	0,18
Časa za sodelovanje je dovolj.	3,36	3,41	0,05	3,73	3,70	0,03

Opomba: *min. = 1, max. = 5 / N = 150

Vir: A. Trnavčević 2017 in 2019

V letih 2017 in 2018 so bila izvedena vsa načrtovana delovna srečanja za ravnatelje in vodstvene time kot priprave na praktično udejanjanje DV v VIZ, ki je potekalo v šolskem letu 2017/2018:

- **Delovno srečanje za ravnatelje:** na prvem srečanju na področju DV, ki je bilo namenjeno ravnateljem, smo najprej iskali definicijo DV, nato pa skupaj sestavljali »mozaik« vodenja. Pri tem smo ugotavljali, katere naloge opravljajo ravnatelji in kakšen je pri tem obseg pedagoškega vodenja in poslovanja, kaj vodijo sami in na katerem področju vodenje vključujejo tudi druge strokovne delavce.
- **Prvo delovno srečanje za vodstvene time:** na prvem delovnem srečanju za vodstvene time (torej ravnatelje in strokovne delavce) smo se pogovarjali o razvoju vodenja – od tradicionalnega do distribuiranega ter o ustvarjanju pogojev za DV v šolah in vrtcih. Nadalje smo udeležence seznanili z mednarodnimi praksami DV in z analizo vprašalnikov, ki so jih izpolnjevali.
- **Drugo delovno srečanje za vodstvene time:** na drugem delovnem srečanju za vodstvene time so si udeleženci izmenjali izkušnje glede praks DV, ki v njihovih šolah in vrtcih že potekajo. Poleg tega smo se pogovarjali tudi o »gnojilih in strupih« oziroma o dejavnikih, ki spodbujajo ali zavirajo udejanjanje DV. Vodstveni timi pa so začeli razmišljati o področju distribucije vodenja v njihovih zavodih okviru Projekta.
- **Tretje delovno srečanje za vodstvene time:** na tretjem delovnem srečanju za vodstvene time so udeleženci že zasnovali svoj načrt udejanjanja DV v njihovih šolah oz. vrtcih. V nadaljevanju smo se pogovarjali o tem, kakšne dejavnosti bodo na njihovih zavodih potekale, kako jih bodo spremljali in kdo bo pri tem sodeloval. Sledila je delavnica o sodelovanju z različnimi deležniki, pri čemer tudi delovanje svetov šol in vrtcev lahko razumemo kot obliko DV. Udeleženci so nadalje razmišljali o tem, kako iz skupine narediti dober tim ter kakšne komunikacijske veščine so za uspešno sodelovanje v timu potrebne.
- **Četrto delovno srečanje za vodstvene time:** na skupnem delovnem srečanju za vodstvene time v mesecu avgustu nam je gostujoča predavateljica, Sonja Klopčič, skozi svoje bogate izkušnje vodenja predstavila svoje videnje DV, zatem pa so vodstveni timi vseh 14 VIZ na »tržnici« DV predstavili svoje načrtovane dejavnosti v okviru Projekta.
- **Peto delovno srečanje za vodstvene time:** zaključno srečanje prve faze Projekta je potekalo konec meseca avgusta, na njem so sodelujoči zavodi predstavili akcijski načrt udejanjanja DV na področjih, ki so si jih izbrali, in so ga začeli izvajati v začetku šolskega leta 2017/2018.

Na srečanju smo se dogovorili tudi o načinu spremljanja aktivnosti na šolah. Določili smo datum vmesnega srečanja za ravnatelje in vodje vodstvenih timov, ki je potekalo v februarju, na njem smo ugotavljali, kako potekajo načrtovane aktivnosti in kaj je potrebno še opraviti do konca šolskega leta. Dogovorili smo se tudi o izpeljavi intervjujev, ki smo jih predavatelj Šole za ravnatelje izvedli v aprilu in maju 2018 na sodelujočih vzgojno-izobraževalnih zavodih z ravnatelji, člani vodstvenih timov in naključno izbranimi strokovnimi delavci.

Druge aktivnosti s področja DV in rezultati

Vmesna evalvacija aktivnosti in rezultatov: intervjuji na sodelujočih VIZ

Za izvedbo intervjujev smo pripravili opomnik z vprašanji, ki smo jih zastavili posebej ravnateljicam, članom vodstvenih timov in trem naključno izbranim učiteljem/vzgojiteljem.

Ob obiskih šol in vrtcev smo lahko doživeli delovna okolja, v katerih je potekalo udejanjanje distribucije vodenja, z analizo odgovorov na vprašanja pa smo ugotovili, da so bile aktivnosti dobro pripravljene in izvedene in so se že pokazali določeni rezultati.

Opomnik za izvedbo intervjujev na posameznih VIZ:

Intervju z ravnateljem	Intervju s člani vodstvenega tima	Intervju z učitelji
1. V čem vam je vodstveni tim v podporo pri vašem vodenju? 2. Kako ste sodelovali/sodelujete z vodstvenim timom? 3. Kje ste naleteli na ovire? 4. Kaj se je v času izvajanja Projekta (področje DV) v vaši šoli/vrtcu spremenilo?	1. V čem menite, da ste ravnatelju v podporo pri vodenju? 2. Kako ste sodelovali/sodelujete z vodstvom in s strokovnimi delavci? 3. Kje ste naleteli na ovire? 4. Katere veščine vodenja ste potrebovali/potrebuje?te? 5. Kaj se je v času izvajanja Projekta v vaši šoli/vrtcu spremenilo?	1. Kako čutite prisotnost vodstvenega tima v Projektu? 2. Kaj se je v času izvajanja Projekta v vaši šoli spremenilo?

Analiza intervjujev in končne ugotovitve

Z ugotovitvami po analizi intervjujev smo dobili podatke o tem, kako so izvedene aktivnosti vplivale na delo ravnatelja, člane vodstvenih timov in zavode kot celote, kakšne spremembe so se zgodile in kakšna je bila dodana vrednost.

Na vprašanje »**V čem vam je vodstveni tim v podporo pri vašem vodenju?/V čem ste v podporo ravnatelju pri vodenju?**« so ravnatelji odgovarjali, da člani vodstvenih timov pomembno prispevajo k pedagoškemu vodenju, kar za ravnatelja pomeni časovno in vsebinsko razbremenitev, saj se je njihova vloga spremenila in lahko prevzemajo vlogo koordinatorjev, spremljajo, podpirajo, dajejo povratno informacijo svojim sodelavcem. Ravnatelji so poudarili tudi, da člani timov prevzemajo naloge v celoti in so samostojni, čeprav še vedno skupaj z ravnatelji načrtujejo, sami pa prevzemajo vodenje aktivnosti, strokovnih razprav, pripravljajo gradiva in motivirajo sodelavce.

Člani vodstvenih timov so odgovorili, da verjamejo v podporo ravnateljem. Razbremenijo jih nekaterih nalog z organizacijo dejavnosti, okroglih miz, sodelujejo pri odločanju, izbiri projektov. Tudi oni poudarjajo, da jim je pomembno, da skupaj načrtujejo, spremljajo, analizirajo, si dajejo povratno informacijo, skupaj ustvarjajo pozitivno klimo, pomagajo pri aktiviranju in spodbujanju sodelavcev. Člani tima menijo, da so do neke mere usposobljeni za sodelovanje pri vodenju, so samostojni, odgovorni in naloge izpeljejo do konca.

Na vprašanji »**Kako ste sodelovali/sodelujete z vodstvenim timom?/Kako ste sodelovali/sodelujete z vodstvom in strokovnimi delavci?**« so ravnatelji in člani vodstvenih timov omenili naslednje načine sodelovanja: občasni sestanki (tedenski ali po potrebi), strokovne razprave, komuniciranje po telefonu in e-pošti, poudarili pa so tudi, da se ravnateljice v aktivnosti in srečanja timov vključujejo po potrebi.

Člani timov so poudarili, da jim je bilo pomembno, da so kot timi delovali zelo samostojno, saj so se zavedali, da jim ravnateljice zaupajo, da vedno lahko dobijo nasvet, da njihovo delo spremljajo, dajejo povratno informacijo in predvsem tudi pohvalo.

Na vprašanje »**Kje ste naleteli na ovire?**« so ravnatelji in člani vodstvenih timov priznali, da so se ovire pojavljale in na prvo mesto postavili pomanjkanje časa, logistiko tam, kjer zavodi delujejo na več

lokacijah, opazili so tudi začetno nezainteresiranost nekaterih sodelavcev, kar jim je predstavljalo izziv, kako pritegniti tiste, ki »niso za stvar«. Omenili so tudi komunikacijske šume in potrebo po krepitvi medosebne komunikacije in vzpostavljanju tudi drugih komunikacijskih poti.

Ravnatelji so opazili, da so nekateri sodelavci premalo kritični do svojega dela, izkazujejo premalo navdušenja in da so generacijske razlike včasih ovira za timsko delo.

Vsi so se strinjali, da so takšne aktivnosti dodatna obremenitev članov tima in bi bila potrebna sistemska rešitev v smeri razbremenjevanja in nagrajevanja.

Člani timov so izpostavili tudi, da je bilo potrebno poenotenje in razumevanje ciljev, razumevanje pojmov in poenotenje pričakovanj ter razumevanje pojma DV. Na začetku so bili tudi zaskrbljeni zaradi velikih pričakovanj vodstva, čutili so, da imajo premalo veščin za vodenje odraslih, in opazili, da vsi njihovi sodelavci le niso pripravljeni na sodelovanje, saj vidijo le dodatno delo.

Kot odgovor na vprašanje »**Kaj se je v času izvajanja DV v vaši šoli/vrtcu spremenilo?**« so ravnatelji poudarili, da so vodenje distribuiral že pred vključitvijo v Projekt, sedaj so ga še dodatno osmislili in definirali. Ugotovili so, da so se določene spremembe že zgodile in navedli, da se je izboljšala klima in odnosi, več je zadovoljstva in zaupanja, učitelji se spoštujejo, člani tima strokovno rastejo in to prenašajo tudi na druge. Poudarili so tudi, da se je izboljšala komunikacija prek strokovnih razprav, da se bolje poslušajo, dogovarjajo, načrtujejo, zapisujejo. Ugotovili so tudi, da timsko delo deluje, skupaj so močnejši in naredijo več, vse več učiteljev želi delati, ponosni so na svoje delo in čutijo pripadnost šoli, več je sodelovanja med aktivni, vzpostavljene so dobre ekipe, tudi člani tima razumejo, kaj pomeni vodenje šole.

Podobno so ugotavljali tudi člani vodstvenih timov, izpostavili pa so: vzpostavila se je dobra klima, več je sproščenosti, pogloblja se zaupanje, več je povezovanja. Opažajo strokovno rast, izmenjavo dobrih praks, študij strokovne literature. Tim je zgled za ostale sodelavce, za vsakega si vzamejo čas, učitelji postajajo bolj samozavestni, bolje komunicirajo, manj je strahu in nezaupanja, več strokovnih razprav, dvosmerne komunikacije, podajanje povratne informacije je postalo pomembno, več je ustvarjalnosti in inovativnosti. Sodeluje pa čedalje več učiteljev, ki sicer nikoli niso.

Nenazadnje so opazili tudi, da so učitelji začeli drugače razmišljati, imajo drugačen pogled na vlogo vodje in bolje razumejo, kaj pomeni vodenje vzgojno-izobraževalnega zavoda in da je takšen način smiseln.

Na vprašanje »**Katere veščine vodenja ste potrebovali/potrebujete? (vprašanje za člane timov)**« so člani vodstvenih timov izpostavili, da bi potrebovali še dodatna znanja in veščine, da bi znali učinkovito komunicirati (poslušanje, postavljanje vprašanj), pritegniti in motivirati sodelavce, graditi zaupanje in prevzemati odgovornost, organizirati čas, voditi sestanke, načrtovati, postavljati cilje, poiskati močna področja svojih sodelavcev, spodbujati sodelovanje, kako biti dosleden, argumentirati, podajati mnenje v strokovnih razpravah, poveriti naloge in vzpostaviti avtoriteto.

Povzetek ugotovitev iz analize intervjujev:

Z aktivnostmi, ki so jih sodelujoči VIZ izvajali v Projektu, ko so preizkušali udejanjanje distribucije vodenja na izbranem področju, so dosegli pomembne spremembe v delovanju šol in vrtcev: izboljšala se je klima in odnosi, več je sproščenosti in sodelovanja, ustvarile so se skupnosti učenja, ki temeljijo na vzajemnem učenju, izmenjavi dobrih praks in spodbujanju strokovnih razprav. Začeli pa so tudi povezovati različne projekte in s tem stopili na pot zagotavljanja trajnosti.

Izbirna aktivnost

V sklopu mednarodnih izmenjav smo ravnateljem in članom vodstvenih timov ponudili še eno izbirno aktivnost. Med 25. in 28. marcem 2019 smo izpeljali 4-dnevni študijski obisk Evropskega parlamenta

v Strasbourgu, Evropske šole v Frankfurtu, gimnazije, osnovne šole in srednje vzgojiteljske šole Montessori v Innsbrucku; udeležilo se ga je 17 ravnateljev in strokovnih delavcev (štirje vrtci, ena srednja šola, štiri osnovne šole), dva predstavnika Šole za ravnatelje ter štirje predstavniki CMEPIUS-a. Pridobili smo ogromno informacij o delovanju evropskih institucij ter vzgojno-izobraževalnih zavodov.

Rezultati

Ob zaključku aktivnosti področja DV ugotavljamo, da smo dosegli in celo presegli načrtovane rezultate, in sicer:

- Usposobljenost ravnatelja in vodstvenega tima za udejanjanje DV – analiza intervjujev po opravljenih aktivnostih je na vseh sodelujočih VIZ pokazala napredek na področju distribucije vodenja.
- V času usposabljanja sta bili izvedeni dve vmesni aktivnosti s pisno povratno informacijo – vodstveni timi so izbrali področje za udejanjanje DV, naredili akcijski načrt in izvedli vse načrtovane aktivnosti.
- V letu 2018/2019 je sedem ravnateljev sodelujočih VIZ že predstavilo aktivnosti in učinke DV na strokovnih srečanjih ravnateljev in ravnateljic vseh treh ravni izobraževanja v Portorožu, predstavili pa so se tudi na posvetu VIZ v letih 2018 in 2019.

Zaključek

Namen izvajanja aktivnosti in udejanjanje distribucije vodenja v sodelujočih VIZ je bil tudi izdelati predloge in priporočila za odločevalce, ki bi lahko s svojimi ukrepi in usmeritvami podprle VIZ, da bi lažje in bolj učinkovito uporabljale distribucijo vodenja za izboljšanje kakovosti dela in boljše dosežke učencev.

V ta namen smo zapisali naslednji predlog: »V modelu podpore ravnateljevemu vodenju področje DV pomeni notranjo podporo, kjer lahko sodelujejo formalni in neformalni vodje kot npr. pomočniki ravnateljev, vodje nivojev vodenja (vodje aktivov), svetovalna služba, strokovni svet zavoda s tem, da prevzemajo del odgovornosti za učinkovito delovanje zavoda, načrtovanje razvoja in reševanje problemov. To pa pomeni dodatne obremenitve strokovnih delavcev, ki bi jih bilo treba umestiti v sistem in ustrezno ovrednotiti.«

Viri

- Erčulj, J., in L. Goljat Prelogar (ur.). 2016. *Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij: Pregled stanja na področjih svetovanja, distribuiranega vodenja in vodenja kariere kot osnova za model celovite podpore ravnateljem pri pedagoškem vodenju in poslovanju*. http://solazaravnatelje.si/wp-content/uploads/2017/01/SR_VIO_gradivo_p2.pdf
- De Flaminis, J. A., M. Abdul - Jabar in E. Yoak. 2016. *Distributed Leadership in Schools*. New York: Routledge.
- Harris, A. 2008. *Distributed Leadership*. London: Springer.
- Harris, A. 2010. *Distributed School Leadership*. New York: Routledge.
- Spillane, J. P., in J. B. Diamond. 2007. *Distributed Leadership in Practice*. New York: Teachers College Press.
- Spillane, J. P., in drugi. 2001. https://www.researchgate.net/publication/246537076_Investigating_School_Leadership_Practice_A_Distributed_Perspective

TUDI RAVNATELJI IN STROKOVNI DELAVCI NA PODROČJU VZGOJE IN IZOBRAŽEVANJA IMAJO KARIERO

Tatjana Ažman, Mihaela Zavašnik, Lea Avguštin, Miha Lovšin, Polona Peček

Uvod

Ekonomске in tehnološke spremembe v Evropi in v svetu so povzročile korenite spremembe in premike na področju zaposlovanja, tako na trgu dela kot v delovnih procesih v organizacijah, tudi na področju vzgoje in izobraževanja. Posamezniki (tudi ravnatelj in strokovni delavci) se na svoji karierni poti srečujejo z različnimi izzivi in doživljajo različna obdobja kariernega razvoja. Spremembe nakazujejo vse večjo potrebo po načrtnem usposabljanju in/ali svetovanju posameznikom za načrtovanje in vodenje kariere v vseh življenjskih obdobjih.

V Sloveniji ima ravnatelj reelekcijo vsakih pet let, zato je njegova zaposlitev dolgoročno negotova. En izmed odzivov na omenjeno negotovost je zagotovo lahko ravnateljeva usposobljenost za načrtovanje in vodenje svoje kariere, ki pa je v dinamičnem razmerju v VIZ, s sistemom ter mehanizmi, ki podpirajo ravnateljevo kariero. Hkrati je ravnatelj (so)odgovoren tudi za vodenje kariere strokovnih delavcev, vendar v skladu z vodenjem VIZ-zavoda proti zastavljenim ciljem.

V uvodu nakažemo razliko med profesionalnim in kariernim razvojem, predstavimo kompetenco vodenja kariere, v nadaljevanju pa je težišče prispevka na prikazu dejavnosti v podporo doseganja glavnih ciljev področja ter evalvaciji doseženih ciljev.

Od profesionalnega h kariernemu razvoju

Novejši dokumenti Evropske komisije (2015, 2017) ne uporabljajo več izraza profesionalni razvoj, ampak ga vse pogostejše nadomeščajo s kariernim razvojem in z drugimi besednimi zvezami, ki vsebujejo koren – karier⁻². V kontekstu kariernega razvoja pogosto poudarjajo, da se je treba začeti izogibati omejeni miselnosti o tradicionalni karieri strokovnega delavca z vidika napredovanja (po nazivu ali plači) ter da je treba omogočiti različne karierne poti ravnateljev in strokovnih delavcev. Za uspešnost kariernih poti pa je treba strokovne delavce in ravnatelje usposobiti za vodenje kariere, da bodo sposobni temeljitega poznavanja sebe in okolja, odločanja in prehajanja ter proaktivnosti (tj. karierna kompetenca), kajti njihove karierne sheme ne smejo biti osredinjene samo na izobraževalni sektor, saj niso več enodimenzionalne. Strokovni delavci in ravnatelj lahko uspešno kombinirajo delovna mesta, prehajajo iz enega sektorja v drugega, njihov poklic ni vezan le na delovno mesto učitelja ali ravnatelja, njihova delovna mesta pa v prihodnosti ne bodo nujno več takšna kot zdaj. Ko torej govorimo o kariernem razvoju, je težišče na delu in/ali delovnem mestu, in ne na poklicu. V tem pogledu pojem kariernega razvoja presega pojem profesionalnega razvoja, težišče strokovnega delavca ali ravnatelja je bolj na trendih šolstva in prihodnosti, lojalnost vzgojno-izobraževalnemu zavodu (VIZ) pa je omejena na določeni čas. Gre torej za razvoj, ki zajema tri bistvene elemente, potrebne za uspešno preživetje v današnjem svetu, pri čemer v ospredje vse bolj stopa vprašanje, »kako brez izgube stika s samim seboj in s svojo socialno identiteto menjavati delo vse življenje« (Greenhaus in Callanan 2006, 85).

Področje VKR je bilo eno od treh področij Projekta. Projektna skupina je bila sestavljena iz treh predavateljev in koordinatorice iz Šole za ravnatelje ter sodelavca iz Centra za poklicno izobraževanje. Vloga projektne skupine je bila program zasnovati, izvesti, spremljati in evalvirati. Posebnost dela skupine je bila v tem, da smo vse aktivnosti, zasnovane z ravnatelji, izpeljali tudi člani skupine (delovni listi, senčenje itd.), ker smo s tem hoteli dati zgled in sporočiti, da je karierni razvoj vseživljenjski. V področje VKR je bilo vključenih 15 ravnateljic in ravnateljev iz vrtcev, osnovnih

² Več o tem v viru: Ažman, T., M. Zavašnik, M. Lovšin, L. Avguštin in P. Peček. 2017. Vodenje kariere ravnateljev. V Vodenje v vzgoji in izobraževanju 15 (3), 7–36.

in srednjih šol. Ravnatelje VIZ smo želeli opolnomočiti za samostojno in načrtno vodenje njihove kariere z vključitvijo kontinuiranega razmisleka o svojih sposobnostih za pedagoško vodenje in poslovanje ter potrebah po različnih oblikah podpore za kakovostno vodenje VIZ. V Projekt so bili vključeni izkušeni ravnatelji. Njihova vloga v našem Projektu je bila dvojna:

- 1. Okrepiti kompetenco vodenje kariere in načrtno voditi svoj karierni razvoj.
- 2. Preizkusiti elemente kompetence vodenja kariere s strokovnimi delavci in drugimi zaposlenimi v vzgoji in izobraževanju.

Kompetenca vodenja kariere

Na podlagi različnih strokovnih virov smo v delovni skupini opredelili kompetenco VKR, izhajajoč iz modela DOTS (Law in Watts 2003, Law 2010) in petih področij kompetenc karierne orientacije po Kuijpers in Scheerensu (2006 v Van Deursen in Van de Wijdeven 2012). Kompetenco VKR sestavlja pet vidikov, nalog oziroma področij, ki pa jih razumemo, da so v praksi neločljivo prepletena. Razdelitev kompetence na pet področij nam je olajšalo določanje ožjih ciljev in načrtovanje ustreznih dejavnosti za krepitev vsakega izmed njih.

V nadaljevanju je predstavljen kratek opis petih področij kompetence vodenje kariere:

- **Poznavanje sebe** pomeni, da mora vsak ravnatelj in strokovni delavec razvi(ja)ti zavedanje sebe kot posameznika, kot osebe, ki je drugim po posameznih značilnostih podobna in se po nekaterih značilnostih od drugih razlikuje. Gre za vprašanje, kdo sem, ko vstopam v zunanji svet. Poznavanje sebe pomeni raziskovanje dejanskih ter možnih osebnih moči in šibkosti glede izobrazbe, zmožnosti, spretnosti, prepričanj, vrednot in stališč. Poleg tega vključuje raziskovanje potreb, motivov, interesov in želja.
- **Poznavanje okolja** se nanaša na razumevanje in pridobivanje izkušenj o svetu dela na splošno (zakonitosti trga dela, trendi, oblike zaposlovanja), na vrsto priložnosti, ki jih svet dela prinaša (npr. učenje, rast, zaslužek), na značilnosti posameznih panog, poklicev, del (npr. naloge, pogoji, organizacija, plačilo), na zahteve do zaposlenih (npr. vodenje, merila, delovni čas), na nagrade in zadovoljstvo, ki ga različna dela omogočajo (npr. ugodnosti, trinajsta plača, prožni delovnik). Poznavanje možnosti v okolju pomeni tudi raziskovanje različnih izobraževalnih možnosti, poti in strategij, ki so ravnatelju in strokovnemu delavcu na voljo ali pa so zanj morda zaprte (šole, tečaji, kriteriji za vpis, zavodi in strokovnjaki za karierno svetovanje). Smisel obvladovanja tega področja kompetence je, da poveže svoje značilnosti, interese in želje z možnostmi v okolju ter jih uskladi. Pomembno je, da vzpostavlja ustrezno ravnovesje med kariero, prostim časom, družino, ožjim okoljem in drugimi vlogami.
- **Odločanje** pomeni obvladovati različne poti sprejemanja odločitev. Ravnatelj oziroma strokovni delavec naj bi razumel svoje odločitve v vsakokratnih okoliščinah, ki jih spremljajo različni pritiski, pričakovanja in smernice, ter različne sloge odločanja, od bolj impulzivnih do bolj načrtnih, in se zavedal lastnega, kar vključuje tudi zaupanje sebi, strah pred odločanjem, razmislek o minulih odločitvah ipd. Biti mora zmožen oceniti tveganje, ki ga prinaša odločitev, najti ravnotežje med željami in različnimi posledicami, ki jih odločitev lahko prinese, ter sprejeti odgovornost zanje. Bistveno je, da poveže svoje značilnosti in priložnosti v okolju v izvedljivo izbiro.
- **Prehajanje** je ključni element kompetence vodenja kariere. Vključuje področja poznavanje sebe, poznavanje okolja in odločanje. Karierni prehod je navadno želena, »mehka« sprememba, ki jo načrtujemo in obvladujemo. Karierni prelom pomeni, da se karierna pot nenadoma prekine, spremeni zaradi nepredvidenih okoliščin, kot je na primer bolezen ali izguba zaposlitve. Področje prehajanja vključuje razvijanje zavedanja in spretnosti za obvladovanje prehodov v različnih življenjskih obdobjih. Ravnatelj oziroma strokovni

delavec bi moral znati napisati prijavo za vpis v vse stopnje izobraževanja, ponudbo za zaposlitev in vlogo za finančno pomoč, napisati in posodabljeni svoj življenjepis, se pripraviti na zaposlitveni pogovor, poznati razlike in težave med prehodi v različnih okoliščinah (med izobraževanjem in zaposlitvijo, menjava delovnega mesta znotraj organizacije, delo v tujini idr.). Prehode nam olajšajo jasni karierni cilji, prepričanje, da jih znamo dosežati, in zaupanje, da zmoremo premagovati ovire na poti do ciljev.

- **Proaktivnost** pomeni, da ravnatelj oziroma strokovni delavec v celoti sprejema odgovornost za svojo karierno pot, načrtno gradi svojo socialno mrežo, jo aktivno vzdržuje in širi ter redno reflektira svojo trenutni karierni položaj (zadovoljstvo, zdravje, odnosi, položaj, plačilo, ravnovesje vlog, perspektive ...) ter pridobiva povratne informacije o svojem delu iz delovnega in širšega okolja. Pridobljene informacije primerja, se iz njih uči in v skladu s spoznanji sprejema nove karierne izzive oziroma načrtuje karierne spremembe. Kadar spozna, da s svojo kariero ni zadovoljen ali da potrebuje nov izziv, se spremembe aktivno loti. Če pri sebi zazna ovire, kot so npr. čas, viri, pripomočki, ovire, koraki, dejanja, dejavnosti, druge osebe itd.), pomoč pravočasno poišče, se obrne na strokovnjaka za vseživljenjsko karierno svetovanje, coacha ipd.³

Obvladovanje kompetence vodenje kariere pomaga ravnatelju pri ugotavljanju njegovih sposobnosti, sprejemanju pomembnih odločitev na področju izobraževanja, usposabljanja in podpore ter pri uspešnem prehajanju v karieri (npr. od strokovnega delavca do ravnatelja, od enega mandata ravnateljevanja do drugega). Poleg tega smo prepričani, da je ravnatelj z uspešnim vodenjem svoje kariere zgled strokovnim delavcem pri ozaveščanju pomena zavestnega vodenja njihovih karier. Z obvladovanjem kompetence pa jih z ustreznimi dejavnostmi podpira tudi pri njihovem kariernem razvoju.

Cilji in dejavnosti za doseganje ciljev področja VKR

V okviru podpore ravnateljem pri pedagoškem vodenju in poslovanju na področju VKR smo si zastavili dva glavna cilja:

1. Izboljšati usposobljenost ravnateljev za kompetenco vodenja kariere.
2. Preskusiti možnosti uporabe kompetence pri vodenju kariere strokovnih delavcev.

V podporo doseganju glavnima ciljema smo izvedli naslednje dejavnosti, ki jih v nadaljevanju tudi podrobno opisujemo, in sicer: delovna srečanja z izbrano skupino ravnateljev, individualne aktivnosti ravnateljev, individualni izbirni coaching za ravnatelje in izbirni študijski obisk na Škotsko. Dejavnosti smo spremljali prek zapisnikov, poročil, zapisov razprav in vinjet.

Med letoma 2017 in 2019 smo izpeljali osem **delovnih srečanj**, vsako je trajalo osem pedagoških ur. Pet srečanj smo izpeljali zunaj Šole za ravnatelje, v t. i. inovativnih učnih okoljih: Coworking center Polygon Ljubljana, ABC Pospeševalnik, Etnografski muzej Ljubljana, Cmepius in CSOD Kranjska Gora. Srečanja so bila vsebinsko namenjena krepitvi enega od petih delov kompetence, učenje pa smo podprli z raznolikimi gradivi.⁴ Uporabili smo izkustveni pristop, preizkusili in izkusili različne metode in tehnike učenja, se učili v sodobnih delovnih okoljih in razpravljali o izzivih različnih kariernih poti v prihodnosti z gosti iz gospodarstva, z raziskovalci in s strokovnjaki:

- dr. Marija Turnšek Mikačič (Kariera v 21. stoletju), 1. delovno srečanje;
- mag. Jelica Lazarevič Lajovic, Nataša Jelovčan (okrogla miza Kadrovska funkcija v gospodarstvu), 2. delovno srečanje;
- dr. Slavko Gaber, Matic Vošnjak (okrogla miza Spremembe v družbi in na trgu delovne sile), 3. delovno srečanje;

³ Opis kompetence je povzet po viru: Ažman, T., M. Zavašnik, M. Lovšin, L. Avguštin in P. Peček. 2018. Vodenje kariere: Priročnik za ravnatelje. Ljubljana: Šola za ravnatelje.

⁴ Gradivo je na voljo v priročniku: Ažman, T., M. Zavašnik, M. Lovšin, L. Avguštin in P. Peček. 2018. Vodenje kariere: Priročnik za ravnatelje. Ljubljana: Šola za ravnatelje.

- Špela Reš (Kako se odločamo?), 4. delovno srečanje;
- Rosana Kleindienst (Najboljša verzija mene – oblikovanje z glino), 4. delovno srečanje;
- mag. Brigita Lazar Lunder (Družbeno omrežje LinkedIn), 5. delovno srečanje;
- Nataša Goršek Mencin (Postopek zaposlovanja v Evropski komisiji), 5. delovno srečanje;
- dr. Eva Boštjančič (Ravnovesje vlog in odpornost vodij na stres), 6. delovno srečanje.

Gosti so bili pomemben vir učenja. Ravnateljem so se v spomin vtisnila predavanja nekaterih gostov, kar so na delavnicah tudi zapisali, še posebej dr. Turnšek Mikačič, dr. Gabra, dr. Boštjančič.

»Ga. Turnšek Mikačič nam je zelo nazorno prikazala, kako moramo posamezniki skrbeti za svoj profesionalni razvoj, ne glede na starost ali poklic, ki ga opravljaš. S svojo karizmo, pozitivnostjo, sledenjem ciljem je dokazala, da lahko vsak uspe oziroma vedno moramo imeti želje, ki jih lahko s svojim trudom, ustvarjalnostjo kot inovativnostjo tudi dosežemo.«

Načrtovali smo različne individualne **aktivnosti ravnateljev**, izvedene pa so bile: senčenje, pregled svojih močnih področij, kolo ravnovesja, načrt kariernega razvoja in listovnik.

Enodnevna senčenja so ravnatelji izvajali od 23. januarja do 13. aprila 2017. Senčenci so bili vodje razvoja kadrov (Karierni centri UL, Ameriška gospodarska zbornica, Vzajemna zavarovalnica, Krka, E-študentski servis, Goopti International, Mercator, Steklarna Hrastnik, Sogefi group, Lek, Mik Celje, Bisnode, Tobačna Ljubljana, STA potovanja, Kariera d.o.o., Knauf Insulation). Vsi ravnatelji so o dogodku napisali tudi pisno refleksijo. Primer zapisa je viden v nadaljevanju:

»Zahvaljujem se za dano možnost senčenja in obiska tako zanimive organizacije z zanimivimi ljudmi. Vsekakor sva skupaj ugotovili, da imava možnosti in priložnosti za sodelovanje. Tako bomo mi pripravili ponudbe za njihove zaposlene, naši študenti pa morda dobijo tudi priložnost za opravljanje praktičnega usposabljanja na delovnem mestu.«

Ob koncu Projekta so ravnatelji v vinjete zapisali, da so najbolj intenzivno doživeli dogodek enodnevnega senčenja v kadrovskih službah v javnem in zasebnem sektorju.

»Na senčenju sem preživela čudovit in zelo poučen delovni dan, kjer sem spoznavala njihov delovnik, proizvodni proces, imela sem priložnost prisostvovati kolegiju. Glede na to, da imam izkušnje iz poslovnega sveta, pa je to bilo kljub vsemu nekaj novega, saj sem spoznala težave zaposlovanja, iskanja kadra deficitarnih poklicev. Za moje sedanje delo sta mi oba primera omogočila vpogled na motivacijo zaposlenih, nagrajevanje, spodbujanje pri doseganju lastnih ciljev in ciljev za skupno vizijo podjetja.«

Svoja močna področja je vsak ravnatelj odkrival s samorefleksijo (delovni list) in s pomočjo izbranih sodelavcev, prijateljev ali družinskih članov.

Kolo ravnovesja so izpolnili na drugem delovnem srečanju, se o njem pogovorili in zapisali refleksijo. Služilo je kot izhodišče za določitev področja razvoja oziroma za cilj coachinga. Izjava ravnateljice povzeta po intervjuju:

»Kolo življenja in življenjska črta – vidiš, kaj si prehodil, in lahko pogledaš naprej – nikoli ga nisem prej tako resno naredila. To zdaj uporabljam s sodelavci.«

Načrt kariernega razvoja so ravnatelji oblikovali s pomočjo coaching orodja GROW na petem delovnem srečanju. Misli so podelili v ožjih skupinah, saj smo ves čas upoštevali dogovor o zaupnosti informacij.

Karierni listovnik je gradil vsak udeleženec na svoj način. V pomoč so dobili mapo in precej pisnega gradiva, ki so ga vlagali v mapo. Na zadnjih dveh delovnih srečanjih smo se vračali na začetke in pregledovali prehojeno pot.

Coaching je ena najbolj obetavnih metod podpiranja posameznikov in skupin pri osebnem in profesionalnem razvoju. Je umetnost spodbujanja, učenja in razvoja ljudi (Rutar Ilc, Tacer, Žarkovič Adlešič 2014). Izpeljali smo ga kot **izbirno (prostovoljno) aktivnost**. Ponujen je bil vsem udeležencem. Coaching paket je obsegal uvodno srečanje (v živo, 1,5 ure), tri do pet vmesna srečanja (po 30 minut, lahko po telefonu) in zaključno srečanje (osebno, 1 ura) – v obdobju šestih mesecev. Udeleženec je lahko izbral med dvema coachema. Coaching paket so v celoti preskusili dva ravnatelja in en sodelavec, tretja ravnateljica je s paketom pogovorov začela, vendar ga ni zaključila. Evalvacijo so opravili pisno, navajamo nekaj stališč:

»Naučila sem reševati problem z vprašanji in ga tako rangirati glede na zahtevnost!«

»Pri meni je povzročil spremembe v razmišljanju. Sem bolj optimistična, do težav pristopim analitično, znam določiti, da na problem ne morem vplivati ali da to ni moj problem in naj ga ne nalagajo name.«

»Ko ti coach postavlja vprašanja in 'dreza' v globino, se moraš zelo dobro poglobiti vase, sebi moraš iskreno priznati, kaj zmoreš in znaš, kje so tvoje šibke in močne značajske poteze, kako se odzivaš ob stresih itd. Ko greš v globino, začneš razmišljati o drugačnih odzivih, dobiš rešitve, na katere prej ne bi pomislil zaradi ustaljenega vzorca reagiranja, bolj spoznaš sebe in dobiš odgovore na mogoče na videz nerešljiva vprašanja o sebi.«

»Meni je zelo pomagalo, da sem lahko poudarila položaj, s katero sem bila obremenjena, nato pa sem ob pomoči coacha prišla do rešitve in uvida položaja z druge, nevpletene/ nevtralne strani.«

»Učila sem se vodstvenih strategij (načrtovanje, delegiranje ...).«

»Coaching je podpora za spreminjanje prakse, preizkušanje naučenega.«

Okoliščine so nam bile naklonjene in udeležencem smo uspeli ponuditi dodatno izbirno aktivnost. Med 2. in 7. aprilom 2017 smo organizirali petdnevni študijski obisk ravnateljev na Škotsko, ki se ga je udeležilo 11 ravnateljev (trije iz vrtcev, trije iz srednjih šol, pet iz osnovnih šol), dve predstavnici Šole za ravnatelje ter predstavnica CMEPIUS-a. V Glasgowu smo obiskali: School of Education, University of Glasgow; Scottish College of Educational Leadership; Education Scotland; dva vrtca – Mill Family Centre in Happy Days Too; v Edinburgu pa General Teaching Council; Educational Institute of Scotland. Pridobili smo izjemno veliko informacij o Škotskem izobraževalnem sistemu in sistemu vseživljenjskega učenja strokovnih delavcev, pozanimali pa smo se tudi o vlogah ravnateljev, imenovanju, kariernih prehodih itd. V drugi vinjeti so ravnatelji študijsko ekskurzijo v tujino poudarili kot zelo pozitivno.

Evalvacija doseganja ciljev na področju VKR

Evalvacija prvega cilja: Izboljšati usposobljenost ravnateljev za kompetenco vodenja kariere

Za namen evalvacije prvega cilja (okrepitev kompetence vodenje kariere pri 14 ravnateljih) so bili v prvem letu (2015) izvajanja Projekta zasnovani in v letu 2016 implementirani naslednji instrumenti: anketni vprašalnik, vinjeta in polstrukturiran skupinski intervju. V vinjeti smo spraševali po mnenju ravnateljev, kakšen je njihov odnos do vodenja kariere, v intervjujih pa o njihovem motivu za vključitev v to področje. Pričakovali smo, da bomo dobili vpogled v mnenja, potrebe in delovanje ravnateljev, kot ga zaznavajo ter kot to prepoznajo njihovi sodelavci.⁵ Iste instrumente smo uporabili ob koncu Projekta, spomladi 2019.

⁵ Več v viru: Trnavčević, A. 2017. Projekt VIO: poročilo o evalvacijskih aktivnostih od 1. 10. 2016 do 30. 6. 2017.

Rezultati odgovorov na anketni vprašalnik⁶, ki so ga rešili ravnatelji in člani delovne skupine na začetku in ob koncu Projekta, potrjujejo rahel napredek pri okrepitvi kompetence VKR (iz 4,12 na 4,19).⁷ Na vseh področjih kot tudi pri sami kompetenci vodenja kariere so se vrednosti aritmetičnih sredin za malenkost povečale. Hkrati pa je iz vrednosti aritmetičnih sredin opaziti, da se je zmanjšala razlika med najnižjo in najvišjo vrednostjo posameznega področja kompetence vodenja kariere. Največji napredek je viden na področju proaktivnosti (iz 3,75 na 3,96) (preglednica 1 VKR). Statistične razlike sicer niso pomembne, kar je razumljivo glede na že ob začetku Projekta visoko razvito kompetenco vodenja kariere pri ravnateljih.

Preglednica 1 VKR: *Povprečne ocene po posameznih področjih kompetence VKR*

Področja kompetence	Aritmetična sredina Anketa 2016	Aritmetična sredina Anketa 2019	Razlika
Proaktivnost	3,75	3,96	0,24
Zavedanje možnosti v okolju	3,96	3,98	0,02
Spretnost prehajanja	4,01	4,06	0,05
Spretnost odločanja	4,31	4,38	0,07
Zavedanje sebe	4,53	4,55	0,02
SKUPAJ	4,12	4,19	0,07

Opomba: *min. = 1, max. = 5

Ugotavljamo, da vprašalnik za tako malo število anketirancev ni najbolj primeren instrument za evalvacijo, saj nam rezultati o okrepitvi kompetence ne povedo dovolj. Več informacij smo pridobili s kvalitativnim pristopom, z vinjeto 2017 in 2019⁸ in intervjujem 2017 in 2019.⁹

Prek vinjete 2017 smo izvedeli, da so ravnatelji vodenje kariere povezovali predvsem s svojim usposabljanjem, izobraževanjem in graditvijo lastnih kompetenc. Ravnatelji so v odgovorih izpostavili predvsem svoje potrebe po razvoju, novih znanjih in usposabljanju ali, kot so zapisali, »delo na sebi«. Opisovali so predvsem naloge oz. področja aktivnosti ravnatelja, ne pa njegovega ravnanja, niti ne drugih dejavnikov, ki so povezani z vodenjem kariere (npr. družina itd.). Poleg tega so pogosteje uporabljali termin profesionalni razvoj in le izjemoma karierni razvoj.

⁶ Vprašalnik je na voljo v: Ažman, T., M. Zavašnik, M. Lovšin, L. Avguštin in P. Peček. 2018. Vodenje kariere: Priročnik za ravnatelje. Ljubljana: Šola za ravnatelje, str. 18–21.

⁷ Na prvi vprašalnik je odgovorilo 16 anketirancev, od tega štirje iz vrtca, sedem iz osnovne šole in pet iz srednje šole, na drugega pa 13. Ravnatelji so odgovarjali na vprašalnik v elektronski obliki [4]. Vsako od področij smo ustvarili s programskim stavkom Compute z izračunom povprečja vrednosti (Likertove petstopenjske lestvice). Vsa področja smo merili na lestvici od 1 (najmanj) do 5 (največ).

⁸ Na vinjeto je ob začetku Projekta (2017) odgovorilo vseh 15 ravnateljev, ob koncu (2019) pa 7. Na začetku usposabljanja januarja 2017 so odgovarjali na dve vprašanji: Kakšno je vaše mnenje o področju, na katerem sodelujete? Natančno opišite dogodek, za katerega menite, da ponazarja vaše mnenje. Leta 2019 sta bili vprašanji: Kateri dogodek, aktivnost, predavanje, situacija se vam je najbolj vtisnila v spomin v času trajanja Projekta? Kako se ta dogodek, aktivnost, predavanje, situacija odraža v vaši praksi vodenja šole?

⁹ Leta 2016 so bili v intervju vključeni štirje ravnatelji, leta 2019 pa dva.

Pričakovali smo, da bodo v večji meri in bolj poudarjeno izpostavljali vidik vodenja kariere učiteljev, vendar je bilo teh zapisov zelo malo. Nekdo je povedal, da se njegov razvoj kariere odraža tudi v kolektivu. Pojasnilo:

»Karierni napredek ravnatelja pomeni tudi večjo verjetnost za napredek sodelavcev in celotne organizacije, kar se ne nazadnje odraža tudi pri napredku otrok, kar je naše osnovno poslanstvo.«

Drugi primer: *»V naši družbi znanja je koncept vseživljenjskega izobraževanja stalno prisoten in zavedam se, da je za odlično vodenje organizacije potreben stalen profesionalni razvoj tako ravnatelja kot tudi vseh ostalih zaposlenih v organizaciji. Na eni izmed pedagoških konferenc smo se pogovarjali o izvajanju karierne orientacije za naše dijake in na koncu smo ugotovili, da se vsi premalo ukvarjamo s svojim lastnim kariernim razvojem. Kolegica je postavila pomembno vprašanje: 'Kdaj ste nazadnje osvežili svoj CV (Europass) oziroma kdaj ste ga nazadnje napisali?' In ugotovili smo, da učitelji zelo malo (če sploh) razmišljajo o svojem delu kot o karierni poti. Žal so k temu pripomogli tudi interventni ukrepi v času krize. Počasi, a zagotovo se stvari premikajo na bolje, odkar je spet mogoče napredovati v nazive, kar pa v vodenju kariere in profesionalnem razvoju ni dovolj.«*

Izjava ravnateljice v intervjuju: *»Opolnomočenje mene kot R mi je dalo energijo za opolnomočenje sodelavcev. Razbili smo mit kariernega razvoja kot stopničk navzgor, ampak da gre razvoj v vse smeri. Timbuilding – igrali smo se z lego kockami in glino, odzivi SD so bili neverjetni, SD so rekli, da se še nikoli sami niso izrazili prek lego kock na ta način, da vidijo sebe in sodelavce v drugi luči.«*

V intervjuju so ravnatelji povedali, da so okrepili svojo proaktivnost:

»Izzvani smo bili s strani ŠR, 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. Sebe sem ojačala, potem si močnejši za naslednji mandat ali za kakšno drugo delovno mesto. V tem Projektu se nismo ukvarjali z birokracijo in zakonodajo, ampak z osebo! In to je tisto pravo.«

V zapisih ob koncu Projekta so ravnatelji izrazili stališče, da je treba biti veliko bolj aktiven na področju lastne kariere in aktivno iskati priložnosti za lasten karierni razvoj.

Evalvacija drugega cilja: Aktivnosti za vodenje kariere strokovnih delavcev

Ravnatelji so v mrežah (od dva do pet članov) zasnovali 45 aktivnosti v podporo kariernemu razvoju strokovnih delavcev v svojih zavodih. Vsak je izpeljal tri aktivnosti. Aktivnosti so trajale dve uri pa tudi več, nekatere so bile enkratne, druge pa procesne, ki so potekale več mesecev. Ravnatelji so v aktivnosti povabili v skladu s cilji vse strokovne delavce, del strokovnih delavcev ali vodje aktivov, v enem primeru pa tudi druge zaposlene. Vsebine aktivnosti so izbrali izmed tistih, ki so jih spoznali na osmih delovnih srečanjih, in jih prilagodili glede na cilje, potrebe in značilnosti strokovnih delavcev v svojih zavodih. Za cilj so si zadali npr. ozaveščanje pomena učitelja oz. vzgojitelja kot vodje, zasnovali so drugačne letne pogovore, ki so jih poimenovali karierni dialog, organizirali so predavanja na temo kariere v sodobnem svetu s ciljem ozaveščanja pomena sodobnega razumevanja kariere. Pri izvedbi aktivnosti so ravnatelji uporabljali gradiva, ki so jih dobili na delovnih srečanjih in so jim bila na voljo v spletni učilnici. O izvedenih aktivnostih so sproti poročali na naših delovnih srečanjih.

Ravnatelji so na vprašanje v vinjeti: *Kako se te aktivnosti odražajo v praksi vodenja šole?* dali bolj splošne odgovore. Poročajo, da so z vseh delovnih srečanj v prakso prenesli nove ideje in vedenja o vodenju lastne kariere, ki so jih prenesli tudi na svoje strokovne delavce bodisi kot del gradiva

za pedagoške delavnice bodisi kot predstavitve posameznih tem, npr. sistem izobraževanja na Škotskem in v Belgiji, predavanja dr. Gabra in dr. Mikačičeve. Nekateri so izpostavili spremenjeno vodenje letnih razgovorov s svojimi zaposlenimi s pomočjo coaching orodij.

»Veliko več časa posvečam profesionalnemu razvoju svojih sodelavcev in jih spodbujam, da se strokovno izobražujejo. S 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. Cel 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.«

Primer stališča iz intervjuja:

»Svojo izkušnjo sem prenesla do sodelavcev. Drugače vodim pogovore s sodelavci, ne kot tradicionalne letne pogovore. Vprašam jih, kako se počutijo, kakšne so njihove vrednote, kakšen je njihov prosti čas, ponudim jim izzivalne naloge, našli smo skrite talente, sodelavce pohvalim za več stvari. Znanje in vedenje o stresu, kako tanka črta je to, poznati in ga prepoznati – to je veliko, pozornost sem dala temu pri svojih sodelavcih, to opazim.«

Evalvacija med strokovnimi delavci je pokazala, da so le-ti pohvalili priložnost za izmenjavo mnenj in pogledov na temo kariere, razmislili o boljšem načinu sodelovanja s sodelavci in o sebi kot vodji ter o možnostih nadgradnje te vloge, da so za vodenje bolj motivirani in da se je izboljšala njihova medsebojna komunikacija. Poročali so o večjem zadovoljstvu ter pripravljenosti za uvajanje izboljšav.

Na podlagi rezultatov v kolektivih so se ravnatelji odločili za naslednje izboljšave in spremembe: večje upoštevanje sposobnosti in močnih področij strokovnih delavcev pri delegiranju nalog, večja aktivacija sodelavcev s pomočjo različnih usmerjenih delavnic, dodatna strokovna izobraževanja, nadgradnja vprašalnikov in vprašanj pri kariernem dialogu in rednih letnih pogovorih, krepitev znanj in veščin, ki jih potrebujejo sodelavci pri vodenju. Iz intervjuja po koncu Projekta:

»Kako bomo zdaj skrbeli zato področje? Kot ko skrbiš za rožo – jo moraš zalivati, dodajati substrat.«

Drugi rezultati področja VKR

Poleg doseženih glavnih ciljev Projekta smo dosegli še nekaj drugih rezultatov:

Naredili smo **presek stanja VKR** na mednarodni in nacionalni ravni ter ravni izbranih pilotnih VIZ z vidika podpore v javnem sektorju. Presek stanja je bil narejen in objavljen na spletnem naslovu http://solazaravnatelj.si/wp-content/uploads/2017/01/SR_VIO_gradivo_p2.pdf v skupnem dokumentu Projekta VIO leta 2016. Poleg tega je bil objavljen v članku z naslovom Vodenje kariere ravnateljev (Ažman idr. 2017).

Izdali smo **gradiva v podporo krepitvi kompetence vodenja kariere**. Pripravili smo strokovna gradiva za vsa delovna srečanja (e-predstavitve, delovni listi, posnetki predavanj gostov), jih objavili v spletni učilnici in izdali priročnik z gradivi in primeri iz prakse (Ažman idr. 2018). V intervjuju je ravnateljica povedala:

»Priročnik VKR res uporabljam. Niso težke vaje, vse rešitve so dobre, nič ni samo prav ali narobe. Po hospitacijah strokovnim delavcem ne dam več običajnega lista, ampak nekatere izmed teh delovnih listov, ki smo jih dobili na delavnici.«

Zasnovali in uporabljali smo **spletno učilnico**. Spletna učilnica Vodenje kariere ravnateljev je delovala na portalu SIO (Slovensko izobraževalno omrežje) <https://skupnost.sio.si/>.

Sooblikovali smo **priporočila za sistem** – raziskali možnosti, da bi ravnatelj iz te skupine v prihodnosti postali eksperti, svetovalci za VKR. Z ravnatelji smo izvedli dve strokovni razpravi o vlogi ravnatelja in podpori sistema, in sicer na prvem in sedmem delovnem srečanju. Povzetke razprav in predloge smo zapisali in o njih razpravljali na srečanjih projektne skupine VIO, skupni zaključki pa še nastajajo in bodo oblikovani do konca avgusta 2019. V intervjuju je ravnateljica menila:

»Želim, da bi ministrstvo sprevidelo, da je to področje zelo pomembno, in bi zagotovilo trajnost. To bi bila nuja, npr. certifikat o tem področju.«

13. 3. 2018 smo izpeljali tudi **okroglo mizo** na temo opredelitve pojmov profesionalni in karierni razvoj, ki predhodno ni bila načrtovana. Navzoči so bili strokovnjaki iz Šole za ravnatelje, Zavoda za zaposlovanje, Univerze na Primorskem, Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport, Zavoda za šolstvo in Andragoškega centra.

Nenačrtovan rezultat Projekta, ki smo ga bili še posebej veseli, je bil **vzpostavitev trajnih profesionalnih vezi in izmenjave dragocenih izkušenj med kolegi ravnatelji** v skupini, kar so ravnatelj poudarili ob koncu Projekta. Ena od izjav intervjuvank to potrjuje:

»Pridobila sem veliko novih prijateljev, ki jih lahko pokličem kadarkoli, ravnateljev in delavcev v ŠR, vzpostavili smo res poseben odnos.«

Zaključek

V slovenskem prostoru doslej nismo celostno in sistematično pristopali h kariernemu razvoju ravnateljev. V Šoli za ravnatelje smo sicer vse od njene ustanovitve dalje z raznolikimi programi krepili različne vidike profesionalnega razvoja ravnateljev na področju vodenja, v letih 2014 in 2015 npr. v projektu Vseživljenjsko učenje ravnateljev – usposabljanje za vodenje šol in vrtcev II s programom Ravnateljski certifikat. Od profesionalnega razvoja smo se h kariernemu premaknili leta 2015, ko smo v okviru projekta Vseživljenjsko učenje (VŽU IV) poskusno izvedli enodnevno delavnico z naslovom Kariera se ne zgodi, ampak jo gradimo. Tudi ravnatelj in strokovni delavci imajo kariero. Udeleženci so po delavnici podali spodbudno povratno informacijo o potrebnosti boljšega poznavanja kompetence vodenja kariere v sodobnem času in podpore pri načrtovanju in vodenju lastne kariere. Leta 2018 smo v sodelovanju s kolegi iz Avstrije in Hrvaške zaključili dveletni projekt Lead-Career v sklopu financiranja Erasmus+, v katerem je nastal petdnevni kurikulum s primeri gradiv za izvedbo delavnic za krepitev kompetence vodenja kariere za strokovne delavce.¹⁰ V tem Projektu smo s kompetenco vodenje kariere opredelili in oblikovali dejavnosti za merjenje in krepitev te kompetence pri ravnateljih.

Čeprav smo v okviru Projekta sooblikovali priporočila za sistem, ocenjujemo, da je mogoče kompetenco vodenja kariere krepiti tudi na ravni Šole za ravnatelje z različnimi oblikami podpore ravnateljem. Ena izmed možnosti so prav gotovo tudi storitve coachinga za ravnatelje. Med drugim je mogoče izvajati tudi program usposabljanja za krepitev kompetence vodenja kariere ravnateljev ali svetovalne storitve za pričujoče področje (s pomočjo ravnateljev, ki so program pilotno z nami razvijali).

Zavedanje in obvladovanje načrtovanja in vodenja kariere je v hitro se spreminjajočem svetu dela nujno, še posebej, ker pravzaprav nihče ne ve, kako bo videti delovno mesto, niti kateri poklici bodo potrebni, ne kje in kako bo delo zaradi izjemno hitrega tehnološkega razvoja potekalo čez 10 ali 20 let, ko bodo na trg dela vstopali naši otroci, učenci in dijaki. Zato je nujno potrebno, da so ravnatelj in strokovni delavci kompetentni pri vodenju lastne kariere in s tem vzor otrokom, učencem in dijakom, ki se s to kompetenco šele srečujejo oziroma se zanj usposabljujejo.

Viri

- Ažman, T., M. Zavašnik, M. Lovšin, L. Avguštin in P. Peček. 2018. Vodenje kariere: Priročnik za ravnatelje. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Ažman, T., M. Zavašnik, M. Lovšin, L. Avguštin in P. Peček. 2017. Vodenje kariere ravnateljev. V Vodenje v vzgoji in izobraževanju 15 (3), 7–36.
- Erčulj, J., in L. Goljat Prelogar (ur.). 2016. Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij: Pregled stanja na področjih svetovanja, distribuiranega vodenja in vodenja kariere kot osnova za model celovite podpore ravnateljem pri pedagoškem vodenju in poslovanju.
http://solazaravnatelje.si/wp-content/uploads/2017/01/SR_VIO_gradivo_p2.pdf
- Evropska komisija. 2017. Razvoj šol in odlično poučevanje za dober začetek v življenju. Sporočilo komisije Evropskemu parlamentu, Svetu, Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in Odboru regij. Bruselj, 30. 5. 2017, COMM(2017) 248 final.
- European Commission. 2015. Shaping career-long perspectives on teaching: A Guide on Policies to Improve Initial Teacher Education. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Greenhaus, J., in G. Callanan. (Ur.). 2006. Encyclopedia of Career Development. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Law, B., in A. G. Watts. 2003. The DOTS Analysis. Original version. National Institute for Careers Education and Counselling. <http://www.hihohiho.com/memory/cafdots.pdf>
- Law, B. 2010. Career-learning thinking for contemporary working life. <http://www.hihohiho.com/newthinking/crlnupdate.pdf>
- Rutar Ilc, Z., B. Tacer in B. Žarkovič Adlešič. 2014. Kolegialni coaching: Priročnik za strokovni in osebni razvoj. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Van Deursen, P., in F. Wijdeven (Ur.). N. Perinčič prevod. 2012. Karierni kompas; Orodje za karierne svetovalce / pripomoček za samostojno vodenje kariere. Ljubljana: Zavod RS za zaposlovanje.
http://spletisvojokariero.si/prenosi/prirocnik/-1a_Karierni%20kompas-PRINT.pdf
- Vodenje v vzgoji in izobraževanju, Tematska številka. 2017. 15 (2).



SVETOVANJE NA PODROČJU PREPREČEVANJA IN OBRAVNAVE NASILJA

Doroteja Lešnik Mugnaioni

Uvod

V okviru projekta Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij (VIO) smo v letu 2018 oblikovali načrt za izvedbo svetovanja ravnateljem na področju preprečevanja in obravnave nasilja v VIZ. Načrtovali smo dva sklopa aktivnosti:

1. Usposabljanje RE na področju preprečevanja in obravnave nasilja v vzgoji in izobraževanju.
2. Svetovanje ravnateljem v regijskih aktivih, ki ga bodo izvedli RE.

Usposabljanje ravnateljev ekspertov (RE)

V avgustu 2018 smo začeli usposabljati ravnatelje, ki so se prijavili, da bi kot RE svetovali kolegom na področju preprečevanja nasilja.

Aktivnosti:

1. Priprava RE na prvo delavnico je obsegala:
 - študij literature,
 - priprava posnetka stanja v lastnem zavodu na podlagi naslednjih izhodišč: s katerimi oblikami in vrstami nasilja se najbolj pogosto srečujejo; kaj bi izpostavili kot svojo dobro prakso; kje se pri obravnavi najpogosteje pojavljajo težave. Te posnetke stanja so še pred prvo delavnico posredovali izvajalcem usposabljanja.
2. Delavnica, na kateri so RE v skupinah na podlagi narejenih posnetkov stanja oblikovali skupna izhodišča za obravnavo nasilja, predavatelja Šole za ravnatelje mag. Sebastjan Čagran in Doroteja Lešnik Mugnaioni pa sta nato predstavila pravne, psihosocialne ter organizacijske vidike preprečevanja in obravnave nasilja v vzgoji in izobraževanju.
3. Vmesna aktivnost RE je bila priprava zapisa obravnave izbranega primera nasilja, v katerem so opredelili: pojavno obliko in vrsto nasilja; pravno opredelitev obravnave; v obravnavo vpletene deležnike; vlogo ravnatelja in drugih strokovnih delavcev pri obravnavi; takojšnje in procesne intervencije pri obravnavi; učinke obravnave; težave, napake, dileme ipd. s katerimi so se pri obravnavi srečali in njihov predlog primera dobre prakse.
4. Delavnica, na kateri so RE predstavili obravnavo izbranih primerov nasilja v lastnih zavodih, sledila je delavnica po skupinah o konkretnih korakih ukrepanja ter intervencij v predstavljenih primerih. Oblikovane so bile sheme intervencij za različne oblike nasilja v interakcijah med strokovnimi delavci v VIZ, starši ter otroki oziroma učenci. Delavnico sta vodila mag. Sebastjan Čagran in Doroteja Lešnik Mugnaioni.
5. Delavnica z razpravo, na kateri sta predavala:
 - Tomaž Rozman z Inšpektorata RS za šolstvo in šport o prijavljenih primerih obravnave nasilja v VIZ,
 - mag. Ingrid Klemenčič o specifikah obravnave nasilja v VIZ, ko so vpleteni otroci s posebnimi potrebami.
6. Delavnica o preprečevanju in obravnavi spletnega nasilja v vzgoji in izobraževanju, ki jo je vodila Maja Vreča z Arneša. V skupinah so RE obravnavali vnaprej pripravljene primere spletnega nasilja, ki so jih Šoli za ravnatelje posredovali regijski aktiv.

Usposabljanje je opravilo 15 RE: enajst iz osnovnih šol, en iz srednje šole ter trije iz vrtcev. RE so bila naknadno posredovana dodatna strokovna gradiva, ki naj bi jim pomagala pri pripravi na svetovanje.

¹⁰ Vsebinski pregled literature s področja DV, SV in VKR so opravili sodelavci Šole za ravnatelje.

Svetovanje v regijskih aktivih

Na razpis za svetovanje v regijskih aktivih se je prijavilo 22 aktivov, a v projekt smo jih lahko vključili le sedem prvih prijavljenih. To so bili osnovnošolski regijski aktivni, zato so bili v svetovanje vključeni le tisti iz osnovnih šol. Vsi aktivni so ob prijavi posredovali tudi primere nasilja iz lastnih VIZ.

Sledilo je oblikovanje časovnice svetovanj za sedem regijskih aktivov; vsak RE si je izbral nekaj terminov svetovanja. Pred vsakim svetovanjem so RE vnaprej dobili en primer nasilja iz regijskega aktivnega, da so se lahko ustrezno pripravili na individualno svetovanje. V času priprave jim je bila ob morebitnih dilemah na voljo tudi dodatna svetovalna pomoč v Šoli za ravnatelje.

V februarju 2019 smo začeli izvedbo svetovanj ravnateljem v regijskih aktivih. Program svetovanj je bil sestavljen iz dveh delov. V prvem delu so bili predstavljeni pravni, psihosocialni in organizacijski vidiki obravnave nasilja v vzgoji in izobraževanju (mag. Sebastjan Čagran in Doroteja Lešnik Mugnaioni), ki mu je sledila skupna razprava, v drugem delu pa so bila izvedena individualna svetovanja. Udeležilo se jih je toliko RE, kot je bilo udeleženih ravnateljev v regijskem aktivu.

Svetovanja v regijskih aktivih so bila v času od februarja do maja 2019 izvedena na naslednjih osnovnih šolah:

- OŠ Slivnica pri Celju,
- OŠ Dob,
- OŠ Radlje ob Dravi,
- OŠ Ljubno ob Savinji,
- OŠ Franceta Bevka Tolmin,
- OŠ Ludvika Pliberška Maribor.

Svetovanje v regijskem aktivu I. OŠ Žalec je bilo odpovedano zaradi zadržanosti večine ravnateljev aktivnega.

Evalvacija srečanj

Na vsakem svetovanju smo izvedli evalvacijo v regijskih aktivih z vprašanji:

- Kako ocenjujete izbrani pristop k svetovanju v regijskem aktivu?
- Kako bi ocenili svetovalni del?
- Koliko so se izpolnila pričakovanja in kaj ste pogrešali?

Rezultati evalvacije so pokazali, da je bilo kar 96 % ravnateljev iz regijskih aktivov zadovoljnih s svetovanjem ter da so se njihova pričakovanja v celoti izpolnila. Posebej so pohvalili RE ter možnost individualnega svetovalnega pogovora, hkrati pa so poudarili, da je bila zelo koristna tudi skupna razprava o primerih nasilja, s katerimi se soočajo pri svojem delu.

Ob zaključku svetovanja v regijskih aktivih smo v juniju 2019 za RE pripravili še zaključno **evalvacijsko delavnico**. Uvodno predavanje je imel dr. Tomaž Vec o socialno psiholoških vidikih vodenja razreda, ki zmanjšujejo verjetnost pojavljanja nasilnega vedenja. Sledila je predstavitev evalvacije v regijskih aktivih, nato pa še evalvacija RE ob zaključku svetovanja. V skupinah so RE odgovorili na naslednja vprašanja:

- Kako opolnomočeni in usposobljeni ste se počutili za vsebino svetovanja v regijskih aktivih?
- Kako opolnomočeni in usposobljeni ste se počutili za proces svetovanja v regijskih aktivih?
- Predlogi za nadaljnje delo z ravnatelji. Kje in na kakšen način bi lahko uporabili svoje znanje?

Skupna ugotovitev je bila, da so z usposabljanjem ter svetovanjem veliko pridobili; da je kolegialno svetovanje odličen pristop k reševanju aktualnih problemov z nasiljem v VIZ; da so pridobljena znanja ter veščine tudi sami začeli uveljavljati v lastnih zavodih; da je takšno mreženje s šolami zelo pozitivno za vse udeležence; da so se osebnostno strokovno okrepili. V razmisleku o možnostih za tovrstno delovanje v prihodnje so predlagali:

- svetovanje v manjših skupinah (obstojećih aktivih);
- v takšne projekte vključiti več šol ter zagotoviti teritorialno razpršenost;
- vključiti tudi svetovalne delavce, ki naj na področju preprečevanja nasilja tvorijo tim z ravnatelji in pomočniki;
- RE zagotoviti permanentno izobraževanje (tako teoretsko in delavniško), ki bi zagotavljalo »strokovno kondicijo« svetovalcev;
- še naprej izvajati individualno svetovanje (nujna je predhodna priprava) in s tem
- možnost svetovanja kot zunanji član tima (npr. ravnatelj iz ene šole gre na drugo šolo).



EVALVACIJA PROJEKTA

Anita Trnavčevič

Uvod

Projekt VIO je imel predvideno tudi evalvacijo za vsako od navedenih področij posebej (VKR, DV, S), končne ugotovitve pa postavljajo celovit vpogled v uspešnost programa VIO. Temeljno vprašanje, izraženo v ciljih, je bilo, ali usposabljanje v najširšem pomenu, poveča zmožnost ravnateljev za DV. Primerjava stanja percepcij ravnateljev in vodstvenih timov ter sprememb na področju DV, ki jih prepoznavajo sodelavci, naj bi pokazala, če je usposabljanje povečalo/spremenilo zmožnosti ravnateljev in vodstvenih timov za DV.

Evalvacija je bila zasnovana kot primerjava ante-post. Za namen evalvacije smo oblikovali ustrezne instrumente (anketni vprašalnik, vinjeto in nabor vprašanj za polstrukturiran intervju) ter izvedli e-anketiranje, analizirali prejete vinjete ter izvedli polstrukturirane intervjuje z udeleženci v Projektu. Da bi lahko Projekt lahko evalvirali, je bilo najprej treba operacionalizirati cilje. Cilji po področjih so bili izoblikovani med delavnicama 2. 10. 2016 in 15. 11. 2016. Cilje so oblikovali predavatelji Šole za ravnatelje, ki delujejo na posameznih področjih, in v novembru poročali o dogovorjenih operativnih ciljih za posamezna področja.

Cilji evalvacije

Cilji evalvacije Projekta so bili:

1. Izdelati oceno uspešnosti doseganja zastavljenih ciljev Projekta po področjih in skupno.
2. Izdelati priporočila – ugotovitve, ki naj bi služile kot podlaga za oblikovanje modela celovite podpore ravnateljem pri vodenju šol.
3. Oblikovati stebre podlage za morebitne sistemske spremembe na področju vodenja šol.

Cilji evalvacije v prvem letu izvajanja projekta od oktobra 2016 do julija 2017 so povezani z zasnovo evalvacijske strategije celotnega projekta ter izvedbo posnetka stanja.

Cilji evalvacije projekta v letih 2016 in 2017 so bili:

- podati kratek pregled literature s področja evalvacijskih študij;¹¹
- konceptualizirati evalvacijo projekta;
- oblikovati cilje evalvacije;
- zasnovati in testirati inštrumente za zbiranje podatkov;
- izvesti posnetek stanja na vseh treh področjih; ta področja so distribuirano vodenje (DV), svetovanje ravnateljem (SV) in vodenje kariere ravnatelja (VKR).

Cilji evalvacije Projekta v letih 2018 in 2019 so bili:

- izvesti posnetek stanja z enakimi instrumenti kot v letih 2016 in 2017 ter narediti primerjavo med obema posnetkoma stanja;
- podati ugotovitve;
- identificirati gradnike modela.

¹¹ Vsebinski pregled literature s področja DV, SV in VKR so opravili sodelavci Šole za ravnatelje.

Vloga evalvatorja

Za namen izvedbe evalvacije celotnega Projekta so v Šoli za ravnatelje vključili evalvatorko, katere naloga je bila, da ponudi strokovno podporo pri operacionalizaciji ciljev ter zasnovi evalvacije ter pripravi in razvije instrumente zbiranja podatkov ter izvede posnetek stanja. Evalvatorka je tako sodelovala na vseh sestankih skupine, zadolžene za Projekt, in na vseh sestankih delovnih skupin DV, SV in VKR. Ključni prispevek pri vsebinskih vidikih zasnove instrumentov so imele delovne skupine Šole za ravnatelje, ključni prispevek evalvatorke pa je bil v idejni zasnovi instrumentov ter metodoloških vidikih evalvacije.

Teoretično izhodišče evalvacije – participativna oz. sodelovalna evalvacija

Pregled literature s področja evalvacijskih študij pogosto vsebuje dve temeljni opredelitvi evalvacije, ki med drugim opredeljujeta namen evalvacije ter deležnike, katerim se poroča o ugotovitvah.

Formativna evalvacija je bila izvedena z namenom izboljševanja programa, Projekta med samim njegovim potekom, izsledki pa so poročani »znotraj hiše« (Mertens, 2014, 51). »Sumativna evalvacija je evalvacija, namenjena odločanju o nadaljevanju, reviziji, eliminaciji ali spojitvi programa. Značilno je, da je izvedena za program, ki se je stabiliziral in je pogosto poročanje, namenjeno zunanji agenciji« (Mertens, 2014, 51).

Participativna evalvacija nedvomno označuje evalvacijo Projekta. Oblike in raba pojma »participativna evalvacija« so različne. Naše izhodišče predstavlja opredelitev Cousinsa in Whitmoreove (1998), ki povezujeta izvor participativne evalvacije s sodelovalnim raziskovanjem. Participativna evalvacija je po eni strani povezana s praktičnim pristopom, ki podpira odločanje in reševanje problemov, po drugi strani pa je povezana s prerazporeditvijo moči pri ustvarjanju znanja in pri promociji družbenih sprememb. Participativna evalvacija je pogosto uporabljena kot sinonim sodelovalne evalvacije. Andragoški center Slovenije podaja naslednjo opredelitev pod ključnim pojmom »sodelovalna (participativna) evalvacija«: »Opredeljuje evalvacijo kot sodelovalni proces, pri katerem so dejavne vse stranke dejavnosti, izobraževalnega programa, ukrepa, ki je predmet evalvacije, in imajo pri evalviranju različne naloge. To hkrati omogoči, da udeleženci razumejo izsledke, pridobljene z evalvacijo, in znajo najti v njih smisel. Naloga evalvatorja je, da udeležence spodbuja, naj sodelujejo pri evalvacijskem procesu in povedo svoja mnenja ter poglede ter podajo svoje ocene« (Andragoški center Slovenije, Razvoj kakovosti izobraževanja odraslih: Slovar pojmov, https://kakovost.acs.si/slovar_pojmov/, vstop 20. 1. 2017).

Participativna evalvacija pomeni, da so zainteresirani (deležniki) vključeni v proces evalvacije. To opredelitev sicer lahko interpretiramo na več načinov, predvsem z vidika tega, kdo so v programu deležniki. Ali so to zaposleni v Šoli za ravnatelje, ki izvajajo različne izobraževalne aktivnosti in procese z ravnatelji in razvojnimi timi, ali pa so to tudi vsi udeleženci v aktivnostih, ki jih Šola za ravnatelje izvaja v okviru programa VIO. V Projektu smo kot deležnike opredelili vse, ki so s Projektom povezani – tiste, ki so zaposleni v ŠR, in tiste, ki so udeleženci v aktivnostih Šole za ravnatelje.

Prav tako smo upoštevali razmišljanja Nieveena in Folmerjeve (2013) o razvojnih študijah. Pri tem smo se oprli predvsem na del, ki poudarja aplikativno naravo zasnove raziskave, in s tem možnost rabe podatkov in ugotovitev za odločevalce in snovalce politik.

Evalvacija, ki smo jo zasnovali v Projektu, je zato bil v prvem letu namenjena posnetku stanja, za kar smo zasnovali instrumente za zbiranje podatkov in izvedli analizo stanja. To avtorja Nieveen in Folmer (2013) imenujeta preliminarna faza raziskovanja. Namen te faze je:

- pridobiti vpogled v obstoječe stanje in v možnosti za izboljšanje;
- določiti želene značilnosti intervencije.¹²

Na koncu programa pa je bila izvedena sumativna faza evalvacije, kjer smo ugotovili uspešnost Projekta glede na zastavljene cilje.

Stake (1996) poudarja značilne pristope k evalvaciji ter metode zbiranja podatkov, kot so standardizirani testi, obiski sodelavcev, nadzorovane primerjave. Hkrati opozarja na nezadostnost teh pristopov in metod posebej z vidika vedenjskih podatkov. Pridobivanje le-teh je zamudno, pogosto pa tudi zaradi postopkov in metod vprašljivo. Predvsem pa sta pri vseh evalvacijah pomembna načrt evalvacije in poročilo o izvedbi, natančneje pa lahko rečemo izhodišče (posnetek stanja), procesni dejavniki in izidi. Opredelitev evalvacije Programa je naslednja:

- glede na izvajalce/udeležence v evalvaciji je participativna evalvacija;
- glede na ključne faze izvedbe je evalvacija ante-post.

Zasnova in izvedba evalvacije

Evalvacija je bila načrtovana za obdobje treh (3) let, to je za čas trajanja programa.

Zasnova

V prvem letu Projekta (2016–2017) smo izvedli posnetek stanja na vseh treh področjih. Zanimalo nas je stanje (faza »ante«) pred začetkom usposabljanj in aktivnosti, ki so načrtovane v Projektu. Cilj je bil ugotoviti, kakšno je stanje na izbranih treh področjih evalvacije.

Vsem udeležencem v Projektu smo poslali pred začetkom izvedbe vinjeto.

Za področje vodenja kariere in distribuiranega vodenja smo dodatno:

- Povprašali z anketnim vprašalnikom udeležence na teh področjih o njihovih mnenjih, praksah in poznavanju izbranega področja. Anketne vprašalnike smo razposlali pred izvedbo prvih delavnic, intervjuje pa smo izvedli v času prvih delavnic.
- Pri distribuiranem vodenju smo z anketnim vprašalnikom povprašali o distribuiranem vodenju ravnatelje in tudi 10 % zaposlenih v VIZ, iz katerih udeleženci/ravnatelji prihajajo. Tako smo dobili tudi sliko o tem, kako njihova ravnanja vidijo njihovi sodelavci. Hkrati smo lahko identificirali razlike in podobnosti med skupinama ter posledično pridobili realnejšo sliko stanja na izbranem področju.
- Enak proces je bil predviden tudi za področje vodenja kariere ravnatelja, vendar so ravnatelji odklonili razdelitev povezave na anketni vprašalnik svojim sodelavcem.
- Udeležence z obeh področij, DV in VKR, smo tudi intervjuvali. Izvedli smo štiri skupinske polstrukturirane intervjuje, in sicer enega za področje vodenja kariere in tri za področji distribuiranega vodenja.

Za področje SV smo ob začetku Projekta zbrali z anketnim vprašalnikom pričakovanja udeležencev, ker posnetka stanja ni mogoče narediti, saj tovrstna praksa v Sloveniji ne obstaja.

¹² Tudi izvajalci aktivnosti v Projektu izvajajo sprotne evalvacije, zato so jim ugotovitve koristne pri morebitnih spremembah načrtovanih delavnic, usposabljanj itd.

Ob zaključku Projekta smo izvedli drugo fazo evalvacije (faza »post«). V januarju smo jo najavili s posebnim dopisom, v februarju pa izvedli vinjeto in anketiranje ter v marcu mesecu polstrukturirane intervjuje.

Tako smo vsem udeležencem:

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

Opis vzorca

V vse aktivnosti evalvacije smo v letu 2019 hoteli vključiti vse udeležence (cenzus), ki so sodelovali v Projektu in v prvi fazi evalvacije leta 2017 (fazi ante). Udeleženci so se v Projekt prijavili sami in so bili po vnaprej znanih kriterijih izbrani v Projekt, 10 % strokovnih delavcev iz vsake šole, ki je sodelovala v Projektu na področju DV, pa so izbrali ravnatelj tako, da so povabili k sodelovanju strokovne delavce šole z različnih področij in stopenj. Izkazalo se je, da je odzivnost v letu 2019 manjša, kar je razvidno iz Preglednice 1.

Preglednica 1 evalvacije: Opis vzorca po letih in metodah zbiranja podatkov

Metoda \ let metoda	Skupina		Vodenje kariere ravnatelja (VKR)		Svetovanje ravnateljem (SV)		Skupaj	
	Distribuirano vodenje (DV)							
	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	14 R + 150 SD	11R+ 54 SD	15	12	114	112	293	190
Intervju – skupinski, polstrukturiran	3 x 4 = 12	7	4	2	Nismo izvajali	5	16	14

Opomba: R = ravnatelj; SD = strokovni delavci

Odzivnost v drugi fazi, kot je razvidno iz Preglednice 1, je bila bistveno slabša kot v prvi fazi, kar se vidi posebej pri odzivu na vinjete in anketni vprašalnik, razen pri izvedbi anketiranja v skupini SV, kar je razvidno v nadaljevanju iz Preglednice 1. V skupini SV sta bila dva različna anketna vprašalnika; to je kasneje tudi pojasnjeno, kar lahko vpliva na odzivnost. Prav tako je bilo SV v treh oblikah prvič nasploh izvedeno, kar tudi lahko vpliva na odzivnost.

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

Metode zbiranja podatkov

Za izvedbo posnetka stanja ob začetku in zaključku Projekta smo uporabili tri metode, s čimer je bila dosežena triangulacija po metodah, s katero smo povečali kredibilnost posnetka stanja ob začetku in ob zaključku evalvacije.

Vinjeta:

Vinjeta je instrument zbiranja podatkov pri metodi kritičnega dogodka (critical incident method), kot jo navajajo in opisujejo Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2007). To je koristna komplementarna metoda pri intervjujih, zato smo jo tudi uporabili. Njena prednost je v tem, da omogoča poglobljen opis izbranega dogodka, za katerega udeleženec v raziskavi meni, da najbolje odraža njegovo/njeno razmišljanje, delovanje, odnos do nekega pojava in podobno. Udeležence smo pozvali, da na vprašanji čim bolj natančno odgovorijo. Predavatelji Šole za ravnatelje so poslali povezavo na EnKa (spletna anketa) in udeleženci so prek nje izpolnili vinjete. Načeloma korektno, poglobljeno in natančno opisani dogodki omogočajo dober vpogled v razumevanje vzrokov ravnanja in temeljev razmišljanja, mnenja.

Anketa:

Po skrbnih skupinskih razpravah s predavatelji v Šoli za ravnatelje smo se določili, da izvedemo anketo. V ta namen smo oblikovali anketne vprašalnike za vsa tri področja, za vse udeležence. Za področji DV in VKR pa smo dodatno oblikovali tudi vprašalnik za zaposlene v VIZ, iz katerih udeleženci prihajajo. V skupini, ki deluje na področju vodenja kariere, ti vprašalniki niso bili razdeljeni.

Anketiranje je potekalo v januarju in februarju 2017 in v februarju 2019, in to tako, da so predavatelji Šole za ravnatelje poslali udeležencem v skupinah DV, VKR in SV povezavo na EnKa (spletna anketa) in udeleženci so prek le-te izpolnili anketne vprašalnike.

Podatke iz anketnih vprašalnikov in vinjet smo izvozili v tabele Excel. Podatke, pridobljene z anketnimi vprašalniki, pa smo naknadno izvozili v SPSS za nadaljnje analize. Kljub temu da obstaja več zadržkov, zakaj anketiranje morda ni smiselno oziroma potrebno, smo se za anketiranje odločili, ker predstavljajo tovrstni podatki osnovo za statistično primerjavo s stanjem ob zaključku Projekta. Pri anketiranju obstaja vrsta omejitev, ki jih je treba upoštevati, ne samo pri rabi te metode, ampak za ves empirični del evalvacije. Na tem mestu omenjamo le problem samozaznave, prevelike kritičnosti, premalo kritičnosti v ocenjevanju samega sebe ter vrsto pogojev (spremenljivk), ki jih ne kontroliramo.

Polstrukturirani skupinski intervjuji:

Predavatelji ŠR so povabili po štiri udeležence iz štirih skupin v izvedbo skupinskih intervjujev. Intervjuje je izvedla evalvatorica. Polstrukturirani intervjuji so smiselni, ko želimo pridobiti poglobljen vpogled v razmišljanja udeležencev v raziskavi. Velika omejitev pri izvedbi načrtovanih intervjujev je bil čas. Intervjuji leta 2017 so bili izvedeni pred začetkom delavnic za dve skupini na Brdu – DV in za eno skupino v Ljubljani – VKR. Za eno skupino v Celju – DV pa je bil intervju izveden po zaključku delavnice. Intervjuji leta 2019 so bili izvedeni v prostorih Šole za ravnatelje, ko skupine niso imele načrtovanih aktivnosti.

Pri celotni evalvaciji je treba upoštevati metodološke omejitve, kot so način vzorčenja in velikost vzorca, odzivnost udeležencev, merjenje spremenljivk in »nadzor« dejavnikov v okolju, ki vplivajo na spremenjeno stanje v VIZ in s tem povezano sklepanje o učinkih. Ugotovitev ne posplošujemo. Prav tako sama evalvacija ante-post odpira vsebinska in metodološka vprašanja.

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 instrumenti zbirali podatke v letih 2017 in 2019, v nadaljevanju podajamo primerjavo ugotovitev.

Preglednica 2 evalvacije: Primerjava ugotovitev po skupinah in metodah zbiranja podatkov za leti 2017 in 2019

	VKR	DV	SV
2017	Vinjeta: Področje vodenja kariere je na nek način specifično, ker udeleženci poudarjajo predvsem svoje potrebe po razvoju, novih znanjih in usposabljanju, po graditvi lastnih kompetenc, zato ustvarjajo vtis, da je VKR skorajda sinonim za izpopolnjevanje. Udeleženci poudarjajo osebni vidik in usmerjenost vase kot pogoj za prenos kompetenc na kolektiv in posledično učence. Usposabljanja so skorajda sinonim za vodenje lastne kariere. Večinoma so to ravnatelj, ki že imajo vsaj en mandat ravnateljevanja opravljen in so se že precej usposabljali in izobraževali, kar nakazuje in izkazuje njihovo potrebo in željo po »delu na sebi«. Pričakovali bi, da bodo udeleženci v kontekstu »vodenja kariere ravnatelja« v večji meri in bolj poudarili vidik vodenja kariere učiteljev, kar pa zapisi ne potrjujejo.	Vinjeta: Razmejitev med distribuiranim vodenjem in delegiranjem ter oblikami delovanja, kot so timsko delo, sodelovanje, izmenjava mnenj, pomagati si ipd., ni jasna. Udeleženci ne prepoznavajo dodane vrednosti distribuiranega vodenja. Vsi udeleženci ne poznajo koncepta distribuiranega vodenja.	Vinjeta: 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 ravnatelj v kompleksni zakonodaji ne poznajo. Potrebe in želje po določenih vsebinah pokrivajo tako pedagoško vodenje kot tudi poslovodenje. Novoimenovani ravnatelj in ravnatelj v prvem mandatu poudarijo potrebo po svetovanju, ravnatelj z daljšim stažem pa vidijo priložnost za učenje. Pričakujejo reševanje konkretnih vprašanj in situacij.
	Intervju: Intervjuji izkazujejo usmerjenost ravnateljev vase, v lastne potrebe po usposabljanju, izobraževanju, po novih izzivih. Morda bi lahko rekli, da je v ospredju bolj profesionalni razvoj kot res sistematično vodenje kariere. Izkazuje se tudi potreba po izzivih, kar morda malo le nakazuje na možnost stagnacije v profesionalnem razvoju. Tej usmerjenosti vase navkljub pa velja omeniti, da so udeleženci mestoma nakazali tudi želje, da nove kompetence prenesejo v šole.	Intervju: Udeleženci so v intervjujih poudarjali, da se želijo naučiti zaupati ljudem, navdušiti ljudi za sodelovanje, pridobiti zaupanje vase in podobno. Njihovi osebni cilji v usposabljanju torej se nanašajo na »družabni« vidik, hkrati pa si želijo pridobiti na osebnem nivoju ter se naučiti novih znanj in spretnosti. Udeleženci iščejo spodbude in izzive za prihodnost zase in za šolo kot celoto. Želijo in pričakujejo prijetno druženje in osebnostni napredek ter nova znanja, ki jih bodo prenesli v šolo. Razlike so med ravnatelj in člani vodstvenih timov, saj ravnatelj izpostavlja nova znanja in osebnostni napredek (kakorkoli to interpretirajo), člani vodstvenih timov pa poudarjajo nova znanja, spoznavanje zanimivih ljudi, nove vezi in podobno.	Intervju: Niso bili izvedeni.

	VKR	DV	SV
2017	AV: Anketni vprašalnik je sestavljen tako, da vsebuje sklope o: a) poznavanju samega sebe, b) 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 večinoma višje od 4.	AV: Anketni vprašalnik je izpolnjevalo 14 ravnatelj in 150 strokovnih delavcev. Tudi analiza je narejena po delovnem mestu (ravnatelj DV, strokovni DV). Anketni vprašalnik je sestavljen tako, da vsebuje sklope o: a) vodenju, b) ciljih in viziji, c) o odgovornosti, d) o iniciativnosti in odločanju, e) o vrednotah in odnosih in f) o timske delu in sodelovanju. Pri slednjem so se povprečne vrednosti gibale med 3 in 4, standardni odklon pa večinoma manj kot 1. Ostale povprečne ocene za posamezne trditve so večinoma višje od 4 ob relativno nizkem standardnem odklonu.	AV: 80,4 % ravnatelj in je izrazilo 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 3,85. Najvišjo povprečno vrednost (3,59) med razlogi za odločitev za svetovanje ima trditev »Zanima me, kako poteka svetovanje«, najnižjo (2,56) pa trditev »Nimam časa iskati rešitve«. Ravnatelj pričakuje, da bodo potrebovali v povprečju 4,33 svetovanj letno. Do sedaj so najpogostejše iskali svetovanje pri kolegi ravnatelj in bili tudi z učinkovitostjo svetovanj najbolj zadovoljni. Od pričakovanih učinkov svetovanja ima najvišjo povprečno vrednost »pogled na problem od zunaj« (3,98) in »bolj natančno diagnosticiranje problema« (3,95). Najpomembnejše jim je, da ima svetovalec v slovenskem okolju sloves odličnega ravnatelja. Več kot 60 % anketirancev meni, da naj bi svetovanja trajala 2–3 ure, 28 % jih pričakuje, da se bosta s svetovalcem pogovorila tudi o poteku svetovanja, 95 % pa jih pričakuje, da bosta problem analizirala skupaj (in ne sami, ali sam raziskovalec), 85 % pa 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«.
2019	Vinjeta: Opis dogodkov oz. obiskov gostov in coaching. Poudarili so prenos novih znanj v kolektive ter rabo veščin pri vsakdanjem delu v šoli.	Vinjeta: Poudarjeni so »učinki« sodelovanja v Projektu: boljše sodelovanje v VIZ, timsko delo, razvijanje učeče se skupnosti, izmenjave idej, vpogled v prakso drugih VIZ in refleksija. Poudarjena je Tržnica idej in vodenje v gospodarstvu. Navajajo spremembe v aktivih in med aktivih v smislu sodelovanja, izvajanje samoevalvacije ter hospitacij.	Vinjeta: Udeleženci so poudarili koristnost takih oblik svetovanj, ureditev aktov, potrditev njihovega dela skozi srečanja s kolegi, potrebo, da se pravno svetovanje uredi sistemsko. Prav tako so izpostavili koristnost svetovanja RE, pri čemer so pridobili tudi načine, kako vpeljati red v pravnih aktih in ga ustrezno komunicirati z zaposlenimi. Omenjen pa je tudi kritičen vidik – da delo v Projektu ni prineslo sprememb.

	VKR	DV	SV
2019	Intervju: Pridobili so različna orodja, tehnike, veščine, so opolnomočeni, nizajo potrebe ravnateljev, potrebujejo po 5, 10 ali 15 letih ravnateljevanja. VKR se zdi zanimivo po 10 letih.	Intervju: Udeleženci/šole so pridobile v zaupanju, timskem delu, sodelovanju, v novi kakovosti odnosov, ljudje presenečeni, da so se znašli v vodstveni vlogi. Izboljšali so načrtovanje, akcijske načrte in LDNj, poudarili so tržnico znanja, uče sprehode, učilnico na prostem, odprtost šole v smislu e-učilnice, ki je brez gesla in vanjo lahko dostopa kdorkoli. Posebej pa poudarjajo medsebojne odnose, ki so se spremenili, izboljšali, povečalo se je 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, ravnatelji pa bi morali imeti možnost zaposlenim dati »nagrado« – prost dan ipd.	Intervju: 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. Potreba po možnosti odpuščanja, sprememba imenovanja ravnateljev. Pobuda: imeti »občinskega« pravnika.
	AV: Povprečne ocene so večinoma visoke (nad 4), standardni odkloni relativno nizki. Prav izrazito problematičnih indikatorjev ni zaznati, so pa pri vsakem sklopu izpostavljeni tisti indikatorji, kjer je standardni odklon večji od 1. Udeleženci zelo dobro poznajo sebe, okolje, možnosti odločanja in karierni poti ter so proaktivni, prav tako pa tudi poznajo možnosti nadaljnega usposabljanja.	AV: Za ravnatelje velja, da sta zgolj pri dveh indikatorjih iz vseh sklopov dve povprečni oceni manj kot 4 (3,73 in 3,82). Ostale vrednosti so višje, povprečne ocene so visoke, standardni odkloni relativno nizki, zato iz rezultatov lahko sklepamo, da je v sodelujočih VIZ po oceni/mnenju ravnateljev visoko razvita praksa distribuiranega vodenja. Za strokovne delavce velja, razen pri dveh sklopih, da se ocene gibljejo med najnižjo oceno 1 in najvišjo oceno 5. Standardni odkloni so večinoma nižji od 1, kar kaže, da sodelujoči zaznavajo DV kot relativno ustaljeno prakso na njihovih VIZ.	AV: Več kot 70 % udeležencev je imelo visoko izpolnjena pričakovanja. Udeleženci so visoko ocenili tudi koristnost svetovanj (4,3 % povprečna ocena). Izkazuje se potreba po še več svetovanjih. Najbolj učinkovita je kolegialna pomoč. Pri kolegi udeleženci tudi najpogosteje iščejo pomoč in nasvet. Okrepiti je treba svetovanje znotraj področja, zunanji svetovalci niso najboljše rešitev. Obiski so v povprečju trajali malo manj kot 3 ure. Najvišjo povprečno oceno pomembnosti je dobil element »bolj natančno diagnosticiranje problemov«. Udeleženci so skupaj s svetovalci analizirali probleme. Več kot polovica udeležencev je rešitve poiskala skupaj s svetovalcem. Za izvedbo svetovanja je ključna kompetenca aktivno poslušanje.

AV = anketni vprašalnik.

V nadaljevanju pa prikazujemo primerjavo rezultatov za vsako področje posebej.

Preglednica 3 evalvacije: Primerjava rezultatov za področje VKR po letih in vrsti podatkov (skrajšano)

Vrsta / leto	2017	2019
V	V: Udeleženci poudarjajo predvsem svoje potrebe po razvoju, novih znanjih in usposabljanju, po graditvi lastnih kompetenc. Udeleženci poudarjajo osebni vidik in usmerjenost vase kot pogoj za prenos kompetenc na kolektiv in posledično učence. Usposabljanja so skorajda sinonim za vodenje lastne kariere. Nakazujejo in izkazujejo njihovo potrebo in željo po »delu na sebi«.	V: Udeleženci so podali opis dogodkov oz. obiskov gostov in coachinga. Poudarili so prenos novih znanj v kolektive ter rabo veččin pri vsakdanjem delu v šoli.
I	I: Intervjuji izkazujejo usmerjenost ravnateljev vase, v lastne potrebe po usposabljanju, izobraževanju, po novih izzivih.	I: Pridobili so različna orodja, tehnike, veščine, so opolnomočeni, nizajo potrebe ravnatelja – kaj potrebujejo po 5, 10 ali 15 letih ravnateljstva. VKR se zdi zanimivo po 10 letih.
AV	AV: Anketni vprašalnik je sestavljen tako, da vsebuje sklope o: a) poznavanju samega sebe, b) 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 večinoma višje od 4.	AV: Povprečne ocene so večinoma visoke (nad 4), standardni odkloni relativno nizki. Prav izrazito problematičnih indikatorjev ni zaznati, so pa pri vsakem sklopu izpostavljeni tisti indikatorji, kjer je standardni odklon večji od 1. Udeleženci zelo dobro poznajo sebe, okolje, možnosti odločanja in karierne poti ter so proaktivni, prav tako pa tudi poznajo možnosti nadaljnjega usposabljanja.

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

Preglednica 4 evalvacije: Primerjava rezultatov 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 prepoznavajo dodane vrednosti distribuiranega vodenja. Vsi udeleženci ne poznajo koncepta distribuiranega vodenja.	V: Poudarjeni so »učinki« sodelovanja v Projektu: boljše sodelovanje v VIZ, timsko delo, razvijanje učeče se skupnosti, izmenjave idej, vpogled v prakso drugih VIZ in refleksija. Poudarjena je tržnica idej in vodenje v gospodarstvu. Navajajo spremembe v aktivnih in med aktivih v smislu sodelovanja, izvajanje samoevalvacije ter hospitacij. Pojme razumejo.
I	I: Udeleženci so v intervjujih poudarjali, da si želijo naučiti zaupati ljudem, navdušiti ljudi za sodelovanje, pridobiti zaupanje vase in podobno. Njihovi osebni cilji v usposabljanju torej se nanašajo na »družabni« vidik, hkrati pa hočejo pridobiti na osebnostnem nivoju ter se naučiti novih znanj in spretnosti. Udeleženci iščejo spodbude in izzive za prihodnost zase in za šolo kot celoto. Želijo in pričakujejo prijetno druženje in osebnostni napredek ter nova znanja, ki jih bodo prenesli v šolo.	I: Udeleženci/šole so pridobile v zaupanju, timskem delu, sodelovanju, novi kakovosti odnosov; ljudje so presenečeni, da so se znašli v vodstveni vlogi. Izboljšali so načrtovanje, akcijske načrte in LDN, poudarili so tržnico znanja, učne sprehode, učilnico na prostem, odprtost šole v smislu e-učilnice, ki je brez gesla in vanjo lahko dostopa kdorkoli. Posebej pa poudarjajo medsebojne odnose, ki so se spremenili, izboljšali, povečalo se je zaupanje in odgovornost posameznikov za rezultate skupnosti. Koristi vidijo tudi v mreženju.
AV	AV: Anketni vprašalnik je izpolnjevalo 14 R in 150 SD. Anketni vprašalnik je sestavljen tako, da vsebuje sklope o: a) vodenju, b) ciljih in viziji, c) odgovornosti, d) iniciativnosti in odločanju, e) vrednotah in odnosih in f) timskem delu in sodelovanju. Povprečne ocene za posamezne trditve pri vseh sklopih so večinoma višje od 3,5, standardni odklon pa – razen nekaj izjem tako pri ravnateljih in kot pri strokovnih delavcih – manjši kot 1.	AV: Anketni vprašalnik je izpolnilo 11 R in 54 SD. Za ravnatelje velja, da sta zgolj pri dveh indikatorjih iz vseh sklopov povprečni oceni 3,73 in 3,82. Ostale vrednosti so višje, povprečne ocene so visoke. Zato iz rezultatov lahko sklepamo, da je v sodelujočih VIZ po oceni/mnenju ravnateljev visoko razvita praksa distribuiranega vodenja. Pri SD so ocene bolj razpršene in tudi malo nižje kot pri R.

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

Preglednica 5 evalvacije: Primerjava rezultatov za področje SV po letih in vrsti podatkov (skrajšano)

Vrsta / leto	2017	2019
V	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 pokrivajo tako pedagoško vodenje kot tudi poslovanje. Novoimenovani ravnatelji in ravnatelji v prvem mandatu poudarijo potrebo po svetovanju, ravnatelji z daljšim stažem pa vidijo priložnost za učenje. Pričakujejo reševanje konkretnih vprašanj in položajev.	V: Poudarili so koristnost takih oblik svetovanj, ureditev aktov, potrditev njihovega dela skozi srečanja s kolegi ter potrebo, da se pravno svetovanje uredi sistemsko. Prav tako so izpostavili koristnost svetovanja RE, pri čemer so pridobili tudi načine, kako vpeljati red v pravnih aktih in ga ustrezno komunicirati z zaposlenimi. Omenjen pa je tudi kritičen vidik – da delo v Projektu ni prineslo sprememb.
I	I: Niso bili izvedeni	I: 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, kritični do MIZŠ, potreba po možnosti odpuščanja, sprememba imenovanja ravnateljev. Pobuda: imeti »občinskega pravnika«.
AV	AV: 80,4 % ravnateljev je izrazilo 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 3,85. Najvišjo povprečno vrednost (3,59) med razlogi za odločitev za svetovanje ima trditev »Zanima me, kako poteka svetovanje«, najnižjo (2,56) pa trditev »Nimam časa iskati rešitve«. Ravnatelji pričakujejo, da bodo potrebovali v povprečju 4,33 svetovanj letno. Do sedaj so najpogostejše iskali svetovanje pri kolegi ravnatelji in bili tudi z učinkovitostjo svetovanj najbolj zadovoljni. Od pričakovanih učinkov svetovanja ima najvišjo povprečno vrednost »pogled na problem od zunaj« (3,98) in »bolj natančno diagnosticiranje problema« (3,95). Najpomembnejše jim je, da ima svetovalec v slovenskem okolju sloves odličnega ravnatelja. Več kot 60 % anketirancev meni, da naj bi svetovanja trajala 2–3 ure, 28 % jih pričakuje, da se bosta s svetovalcem pogovorila tudi o poteku svetovanja, 95 % pa jih pričakuje, da bosta problem analizirala skupaj (in ne sami ali raziskovalec sam), 85 % pa 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«.	AV: Več kot 70 % udeležencev je imelo visoko izpolnjena pričakovanja. Udeleženci so visoko ocenili tudi koristnost svetovanj (4,3 % povprečna ocena). Izkazuje se potreba po še več svetovanjih. Najbolj učinkovita je kolegialna pomoč. Pri kolegi udeleženci tudi najpogostejše iščejo pomoč in nasvet. 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 »bolj natančno diagnosticiranje problemov«. Udeleženci so skupaj s svetovalci analizirali probleme. Več kot polovica udeležencev je rešitve poiskala skupaj s svetovalcem. Za izvedbo svetovanja je ključna kompetenca aktivno poslušanje.

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

Izvedena je bila tudi analiza anketnih vprašalnikov po letih in področjih, ki je v celoti dostopna v Šoli za ravnatelje. V nadaljevanju prikazujemo le primerjavo rezultatov med začetnim stanjem in potencialnimi učinki, kot se izkazujejo skozi anketni vprašalnik pri tistih elementih iz posameznih sklopov, kjer se kaže statistično značilna sprememba stanja.

Primerjalna analiza Vodenje kariere ravnatelja (VKR)

Preglednica 6 evalvacije: Primerjalna analiza prehajanja – zaznan učinek

Prehajanje	Začetno stanje (2017)				Preverjanje učinkov (2019)				2019/2017	
	Min. ocena	Max. ocena	$\bar{x}$ ocena	Σ	Min. ocena	Max. ocena	$\bar{x}$ ocena	σ	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

Opomba: min. = najnižja; max. = najvišja; $\bar{x}$ = aritmetična sredina; σ = standardni odklon; t = t preizkus; sig = statistična značilnost, stopnja tveganja.

Ugotovimo lahko, da so povprečne ocene za posamezne elemente zelo podobne v obeh letih anketiranja in statistično nepomembne razen za prikazana elementa. Statistično pomembna sprememba pa je pri »cilje, ki si jih zadam, lahko dosežem« ter »zase lahko rečem, da znam oblikovati sodobno prijavo za zaposlitev«, pri katerih je $\text{sig} \leq 0,05$. Zanimivo je le, da so nekatera povprečja v letu 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 povprečja leta 2017.

Primerjalna analiza Distribuirano vodenje (DV)

Poleg analize za leto 2018/2019 smo izvedli tudi primerjavo rezultatov med začetnim stanjem in potencialnimi učinki v skupini DV. Število udeležencev po letih je prikazano v naslednji Preglednici 7.

Preglednica 7 evalvacije: Število udeležencev iz področja distribuiranega vodenja po letih

Delovno mesto	Leto	
	2017	2019
Ravnatelj (R)	14	11
Strokovni delavec (SD)	150	54
SKUPAJ	164	65

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

Pregled in analiza anketnih vprašalnikov iz leta 2017 in 2019 kaže, da so vse povprečne ocene višje v letu 2019 kot so bile v letu 2017. Statistično pomembna sprememba pa je pri spodaj navedenih elementih, pri katerih je $\text{sig} \leq 0,05$.

Preglednica 8 evalvacije: Primerjalna analiza – ravnatelji o vodenju – zaznan učinek

	Začetno stanje (2017)				Preverjanje učinkov (2019)				2019/2017	
	Min. ocena	Max. ocena	$\bar{x}$ ocena	σ	Min. ocena	Max. ocena	$\bar{x}$ ocena	σ	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

Opomba: min. = najnižja; max. = najvišja; $\bar{x}$ = aritmetična sredina; σ = standardni odklon; t = t preizkus; sig = statistična značilnost, stopnja tveganja.

Preglednica 9 evalvacije: Primerjalna analiza – ravnatelji o ciljih in viziji – zaznan učinek

	Začetno stanje (2017)				Preverjanje učinkov (2019)				2019/2017	
	Min. ocena	Max. ocena	$\bar{x}$ ocena	σ	Min. ocena	Max. ocena	$\bar{x}$ ocena	σ	t	sig
Imamo jasno določene prednostne naloge.	3	5	4,21	0,70	4	5	4,73	0,47	-2,090	0,048

Opomba: min. = najnižja; max. = najvišja; $\bar{x}$ = aritmetična sredina; σ = standardni odklon; t = t preizkus; sig = statistična značilnost, stopnja tveganja.

Preglednica 10 evalvacije: Primerjalna analiza – ravnatelji o iniciativnosti in odločanju – zaznan učinek

	Začetno stanje (2017)				Preverjanje učinkov (2019)				2019/2017	
	Min. ocena	Max. ocena	$\bar{x}$ ocena	σ	Min. ocena	Max. ocena	$\bar{x}$ ocena	Σ	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

Opomba: min. = najnižja; max. = najvišja; $\bar{x}$ = aritmetična sredina; σ = standardni odklon; t = t preizkus; sig = statistična značilnost, stopnja tveganja.

Preglednica 11 evalvacije: Primerjalna analiza – ravnatelj o timskem delu in sodelovanju – zaznan učinek

	Začetno stanje (2017)				Preverjanje učinkov (2019)				2019/2017	
	Min. ocena	Max. ocena	$\bar{x}$ ocena	σ	Min. ocena	Max. ocena	$\bar{x}$ ocena	Σ	t	sig
Smo za timsko delo usposobljeni.	1	5	3,50	0,94	4	5	4,18	0,40	-2,440	0,025

Opomba: min. = najnižja; max. = najvišja; $\bar{x}$ = aritmetična sredina; σ = standardni odklon; t = t preizkus; sig = statistična značilnost, stopnja tveganja.

Ugotovimo lahko, da po usposabljanju v Projektu ravnatelj zaznavajo napredek pri usposobljenosti za timsko delo, dajo možnosti strokovnim delavcem, da sodelujejo pri vodenju zavoda, prav tako imajo strokovni delavci znanje, ki je za sodelovanje pri odločanju potrebno. Učinek se izkazuje pri razporejanju nalog in sodelovanju strokovnih delavcev v vodenju. Učinki se kažejo, kot jih zaznavajo ravnatelj, predvsem na področju znanja.

Pri strokovnih delavcih je učinek oz. zaznane spremembe manjši, saj se pri dimenzijah vodenje, vizija in cilji, odgovornost ter timsko delo in sodelovanje ne izkazuje. Kaže se le v enem elementu dimenzije iniciativnost in odločanje ter pri dimenziji odnosi in vrednote, kot je razvidno iz Preglednic 12 in 13.

Preglednica 12 evalvacije: Primerjalna analiza – strokovni delavci o iniciativnosti in odločanju – zaznan učinek

	Začetno stanje (2017)				Preverjanje učinkov (2019)				2019/2017	
	Min. ocena	Max. ocena	$\bar{x}$ ocena	σ	Min. ocena	Max. ocena	$\bar{x}$ ocena	σ	t	sig
Smo za timsko delo usposobljeni.	2	5	3,79	0,76	2	5	4,07	0,91	-2,250	0,026

Opomba: min. = najnižja; max. = najvišja; $\bar{x}$ = aritmetična sredina; σ = standardni odklon; t = t preizkus; sig = statistična značilnost, stopnja tveganja.

Preglednica 13 evalvacije: Primerjalna analiza – strokovni delavci o odnosih in vrednotah – zaznan učinek

	Začetno stanje (2017)				Preverjanje učinkov (2019)				2019/2017	
	Min. ocena	Max. ocena	$\bar{x}$ ocena	σ	Min. ocena	Max. ocena	$\bar{x}$ ocena	Σ	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 zaposleni.	1	5	3,83	0,88	1	5	4,13	0,97	-2,066	0,040
Si zaupamo.	1	5	3,61	0,94	1	5	4,00	0,89	-2,742	0,007

Opomba: min. = najnižja; max. = najvišja; $\bar{x}$ = aritmetična sredina; σ = standardni odklon; t = t preizkus; sig = statistična značilnost, stopnja tveganja.

Ugotovitve: preglednice kažejo, da so spremembe predvsem v elementih zaupanja, skrbi za dobro počutje vseh ter v cenjenju odkritosti in poštenih odnosov. Strokovni delavci torej zaznavajo spremembe na »odnosnem« delu, torej v elementih, ki tvorijo klimo zavoda.

Učinki projekta

Za sodelujoče v Projektu lahko identificiramo naslednja področja, na katerih so pridobili koristi, oziroma je Projekt prispeval k učinkom:

Znanje

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

Udeleženci DV so spoznali, kaj je distribuirano vodenje, in ga teoretično umestili med ostale koncepte, kot so npr. timsko delo, delegiranje oz. poverjanje nalog in podobno. Prav tako so pridobili znanje in razumevanje pomena distribuiranega vodenja ter ga skozi prakso in naloge tudi osmislili.

Udeleženci področja svetovanja so pridobili novo znanje s področja hospitacij in pravnih aktov, ki jih VIZ 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, ki so se posledično, zaradi udeležbe v Projektu, dogajale tako njim samim kot tudi v odnosu do sodelavcev. Posebej so poudarjali mreženje kot pomemben del v Projektu.

Učinki Projekta so vidni tudi na nivoju VIZ – posameznik – učenec, kar je bilo posebej izpostavljeno v intervjujih in vinjetah. Anketni vprašalnik se je izkazal po pričakovanjih kot manj »senzibilen« za zaznavo razlik, saj so se udeleženci ob začetku Projekta ocenili zelo visoko, kot so sami povedali, tudi zato, da se pohvalijo.

Vsi so izrazili željo in potrebo po nadaljevanju Projekta oz. vsebin, ki so se izvajale v Projektu.

Gradniki modela

Model vzdržnega delovanja Projekta sestavljajo naslednji gradniki:

znanje, veščine, odnos, individualni, organizacijski in sistemski nivo v smislu novih »podpornih« sistemiziranih aktivnosti v okviru ŠR.

Ti gradniki so bili na skupnem srečanju tudi predstavljeni.

Viri

- Akker, J. J. H. van den, Plomp, T., Bannan, B., Cobb, P., Folmer, E., Gravemeijer, K., ... SLO (2000-). (2013). *Educational design research Part A: an introduction. Part A: an introduction*. Enschede: Slo.
- Cousins, J. B., & Whitmore, E. (1998). Framing participatory evaluation. *New Directions for Evaluation*, 1998(80), 5-23. <https://doi.org/10.1002/ev.1114>
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (2007). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Ely, D. P., & Plomp, T. (Eds.). (1996). *Classic writings on instructional technology*. Englewood, Colo: Libraries Unlimited.
- Le Comte, L., & McClelland, B. (2017). An evaluation of a leadership development coaching and mentoring programme. *Leadership in Health Services*, 30(3), 309-329. <https://doi.org/10.1108/LHS-07-2016-0030>
- Lincoln, Y. S. (1991). The arts and sciences of program evaluation. *Evaluation Practice*, 12(1), 1-7. [https://doi.org/10.1016/0886-1633\(91\)90018-5](https://doi.org/10.1016/0886-1633(91)90018-5)
- Mertens, D. M. (2014). *Research and evaluation in education and psychology: integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Retrieved from https://nls.ldls.org.uk/welcome.html?ark:/81055/vdc_100025342915.0x000001
- Mizikaci, F. (2006). A systems approach to program evaluation model for quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 14(1), 37-53. <https://doi.org/10.1108/09684880610643601>
- Nieveen, N. & Folmer, E. (2013). Formative evaluation in educational design research. In Plomp, T., & Nieveen, N. (2013). *Educational design research: Introduction and illustrative cases*. Enschede: SLO. Online: [http://www.international.slo.nl/edr/\(12.04.2016\)](http://www.international.slo.nl/edr/(12.04.2016)), pp. 152-169.



MODEL PODPORE

Boris Zupančič

Namen in cilj

Model je namenjen ravnateljem/direktorjem VIZ pri njihovem pedagoškem vodenju in poslovanju.

Namen Modela je pomagati ravnatelju tako, da bi ob tem razvijal in bogatil svoje zmožnosti na področju kritičnega razmišljanja, problemskega učenja, inovativnosti in lastnega pogleda. S tem se krepí tudi njegova zmožnost udeležanja sodelovalnega učenja kot temelja sodobnega pedagoškega delovanja. Skrepitvijo in razvoj pedagoškega vodenja in poslovanja se skozi Model zagotavlja razmere za oblikovanje inovativnih učnih okolij in s tem za razvoj kakovosti v zavodih. Vse to pa tudi bogati ravnateljevo karierno pot.

Cilj modela je zagotoviti odličnost vodenja.

Nastajanje

Model je nastal kot rezultat proučevanj potreb ravnateljev v okviru Projekta in na osnovi številnih spremljanj dela ravnateljev, zaključkov in usmeritev strokovnih srečanj. Pri tem je pomembno vlogo imelo tudi spremljanje domače in tuje strokovne literature, ki proučuje obseg ravnateljevega dela, njegove kompetentne zmožnosti ter pričakovanja družbe in usmeritev političnega sistema v posameznem okolju.

Opravljenе evalvacije izkazujejo, da ravnatelji poleg usposabljanja potrebujejo kontinuirano in sistematično podporo pri pedagoškem vodenju (npr. spremljanje in opazovanje pouka, vodenje letnega pogovora z zaposlenimi, reševanje konfliktnih položajev, uvajanje sprememb, načrtovanje ipd.) in pri poslovanju (npr. delovna razmerja, ureditev notranjih aktov ipd.).

Schleicherjeva študija *Preparing Teachers and Developing School Leaders for 21st Century* poudarja, da je pri vodenju vrtca oziroma šole treba upoštevati, da je vodenje kontekstualno, distribuirano in kot tako povezuje različne deležnike, ki sodelujejo pri vzgojno-izobraževalnem procesu.

Splošna ugotovitev je, da tako v Sloveniji in v drugih vzgojno-izobraževalnih sistemih že obstajajo prakse celovite podpore ravnateljem pri pedagoškem vodenju in poslovanju.

V zadnjih dveh letih so ravnatelji vrtcev in šol, ki so bili vključeni v izvajanje Projekta, na številnih srečanjih preizkušali praktične izvedbe drugačnih oblik vodenja in nova znanja sprotno dopolnjevali z novimi izhodišči strok.

Projekt je brez večjih dvomov in strokovnih dilem tudi dokazal sinergijsko povezanost med ravnateljevo kariero in kariero celotnega kolektiva, ki ga vodi ravnatelj.

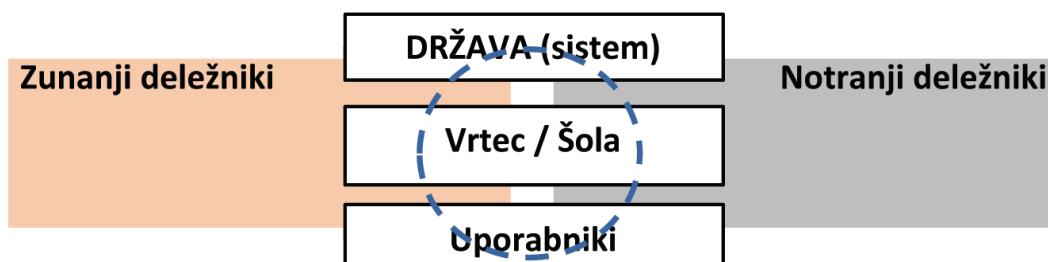
Ob izvajanju Projekta se je potrdilo, da je vodenje proces, ki utrjuje tako posameznika kot skupino. Zato ima ravnatelj permanentno vlogo stalnega izpopolnjevanja v vodenju in stalno nalogo, dobrega poslušanja in analiziranja stanja, da lahko ugotovi in prepozna svoje potrebe in potrebe skupine, ki mu je zaupana v vodenje.

Izhodišče

Izhodišče izvajanja modela je ravnatelj in njegova zmožnost prepoznavanja potreb. Ravnatelj mora biti usposobljen in zmožen prepoznati svoje potrebe za učinkovito pedagoško in poslovodno vodenje ter potrebe svojih sodelavcev in udeležencev vzgojno-izobraževalnega procesa. Predvsem pa se mora ravnatelj zavedati, da je prav on odločilni dejavnik pri sprejemanju usmeritev in odločitev in je za delo vrtca in šole polno odgovoren.

Model temelji na povezovanju oziroma mreženju vseh organizacij in institucij, ki se vključujejo v usmerjanje, vodenje in podporo pri izvajanju vzgojno-izobraževalnega procesa VIZ.

Izvajalci modela so tako institucije, ki delujejo izven VIZ (zunanja podpora), kot organi ali posamezniki v samem VIZ (notranja podpora).



Vloga ravnatelja

Pri vodenju je ravnatelj izpostavljen številnim pričakovanjem deležnikov, ki izkazujejo interes za kakovostno in uspešno izvajanje vzgojno-izobraževalnega dela zavoda.

Od ravnatelja se pričakujejo ustvarjalnost, razvojna naravnost, inovativnost, sposobnost ustvarjanja, zaznavanja, vodenja in odločanja.

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI)¹³ v 49. členu določa naloge, ki jih opravlja ravnatelj vrtca oziroma šole. Naloge so opredeljene v 23 alinejah in zajemajo tako pedagoške kot poslovodne naloge. Zadnja izmed alinej tudi določa, da je ravnatelj dolžan opraviti še vse naloge, ki jih določajo drugi zakoni in drugi predpisi.

Po vsebini in zahtevnosti so naloge, ki jih mora izvesti ravnatelj, različne in se vsebinsko velikokrat medsebojno prekrivajo. Še posebno v manjših zavodih ravnatelj skoraj nima možnosti, da bi lahko naloge delegiral sodelavcem.

Obseg podpornega in dodatnega osebja je vezan na velikost zavoda in s tem na veljavne predpise.¹⁴ Osnovna naloga ravnatelja pa je zagotavljanje človeških in materialnih virov za pedagoško vodenje v širšem pomenu besede. Prav zaradi tega potrebuje ravnatelj zanesljivo podporo subjektov, ki mu lahko pomagajo z nasveti pri vodenju in še posebno pri reševanju specifičnih problemov, ki se pojavljajo na področju družbene platforme vzgoje in izobraževanja.

¹³ Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja; Uradni list RS, št. [16/07](#) – uradno prečiščeno besedilo, [36/08](#), [58/09](#), [64/09](#) – popr., [65/09](#) – popr., [20/11](#), [40/12](#) – ZUJF, [57/12](#) – ZPCP-2D, [47/15](#), [46/16](#), [49/16](#) – popr. in [25/17](#) – ZVaj)

¹⁴ Pravilnik o normativih in standardih za izvajanje programa osnovne šole (Uradni list RS, št. [57/07](#), [65/08](#), [99/10](#), [51/14](#), [64/15](#) in [47/17](#)), Pravilnik o normativih in standardih za izvajanje vzgojno-izobraževalnih programov za otroke s posebnimi potrebami (Uradni list RS, št. [59/07](#), [70/08](#), [5/11](#), [56/14](#), [66/15](#), [47/17](#) in [24/18](#)), Pravilnik o normativih in standardih za izvajanje izobraževalnih programov in vzgojnega programa na področju srednjega šolstva (Uradni list RS, št. [62/10](#), [99/10](#), [47/17](#) in [30/18](#)), Pravilnik o normativih in standardih za izvajanje programa osnovne šole v dvojezičnih osnovnih šolah in osnovnih šolah z italijanskim učnim jezikom (Uradni list RS, št. [75/05](#), [85/06](#), [68/07](#), [73/08](#), [18/11](#), [51/14](#), [79/14](#) – popr., [64/15](#) in [47/17](#)), Pravilnik o normativih za opravljanje dejavnosti predšolske vzgoje (Uradni list RS, št. [27/14](#), [47/17](#) in [43/18](#)).

Prepoznavanje potreb

Zmožnost zaznavanja potreb učencev, sodelavcev, staršev in družbe ter zmožnost poznavanja sebe in svojih pričakovanj je ena izmed odločilnejših kompetenc, ki naj bi jo ravnatelj vrtca in šole obvladoval oziroma si v času izobraževanja pridobil veščine za prepoznavanje potreb. Praktični vidik zaznavanja poleg vsakodnevnega poslušanja pomeni analiza rezultatov različnih (samo) evalvacijskih dejavnosti: notranja poročila in spremljanje dosežkov vzgojno-izobraževalnih kazalnikov. Le tako lahko ravnatelj razume želje in potrebe vseh deležnikov v procesu vzgoje in izobraževanja in ustrezno usmerja nadaljnje dejavnosti. Pri pripravi poročil in izdelavi evalvacije bodo lahko pripomogle poenotene usmeritve za razvojno načrtovanje in poročanje, ki nastajajo v okviru projekta OPK¹⁵ in usmeritev MIZŠ iz leta 2017 – Nacionalni okvir za ugotavljanje kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja.

Nacionalni okvir za ugotavljanje kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja¹⁶ opredeljuje, da je ravnatelj odgovoren za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo. Ravnatelj v letnem poročilu o izvajanju pedagoškega dela upošteva tudi ugotovitve samoevalvacijskih poročil in ugotovitve o pedagoškem delu, ki jih opravijo zunanje institucije (Zavod RS za šolstvo in Center za poklicno izobraževanje v obliki neposrednega svetovanja in izvedenskih mnenj, Šolska inšpekcija, rezultati nacionalnega preverjanja znanja učencev v osnovni šoli oziroma rezultati mature, ki jih objavi Državni izpitni center).

Stalno evalviranje izvedbe programov in redni letni pogovori vodstva z zaposlenimi delavci so elementi pravočasnega zaznavanja problemov v zavodu in kot taki odličen semafor za ugotavljanje potreb v VIZ.

Model podpore

Osnovno vodilo zasnovanega Modela so ravnateljeve obveznosti in pristojnosti, ki mu jih poverja družbena skupnost. Ravnatelj je zadolžen, da v čim večji meri s svojim menedžiranjem izvede predvidene programe za posamezni nivo vzgoje in izobraževanja. Pri tem mora upoštevati zakonsko zastavljene cilje in pričakovanja različnih deležnikov, ki se v večji ali manjši meri vključujejo v izvajanje programov vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji. Pričakovanja deležnikov so različna, večkrat tudi nasprotujoča si. Zato mora ravnatelj poznati ključne naloge in s primerno strategijo vodenja (koordiniranja) zagotoviti izvajanje danih nalog ter pravočasno prepoznati ovire za izvedbo nalog. Ne pričakuje se, da ravnatelj pozna rešitve za vse dileme in probleme; ne pričakuje se, da je ravnatelj vseveden. Upravičena pa so pričakovanja, da ravnatelj zmore in zna definirati svoje potrebe in potrebe kolektiva ter da znak reševanju težav pritegniti kadrovske zmožnosti znotraj vrtca oziroma šole, pa tudi, da prepozna, kakšno podporo lahko pričakuje od zunanjih deležnikov (institucij), ki delujejo na področju vzgoje in izobraževanja oziroma na področjih, ki so za varno in kakovostno delovanje vrtcev in šol prav tako pomembni.

Model postavlja tri področja, ki so pomembna za delovanje:

- Poznavanje svojih lastnih zmožnosti, vera v svoje sposobnosti in izkušnje.
- Zmožnosti kadrov v lastni organizaciji, kjer je mnogo znanj in bogatih izkušenj.
- Zunanje institucije, katerih delovanje je tudi sicer namenjeno delovanju na področju vzgoje in izobraževanja.

¹⁵ Več v <http://solazaravnatelj.si/index.php/dejavnosti/projekti/projekti-evropskega-socialnega-sklada/vzpostavitev-dopolnitev-in-pilotni-preizkus-modela-ugotavljanja-in-zagotavljanja-kakovosti-na-podrocju-vzgoje-in-izobrazevanja>

¹⁶ Več v <http://www.mizs.gov.si/>, ostale uporabne informacije: [Nacionalni okvir za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja \(februar 2017\)](#)

Področja zagotavljajo podporo na treh med seboj povezanih ravneh:

- OSEBNI kot obliko svetovanja SEBI, kjer je v ospredju ravnatelj kot nosilec,
- NOTRANJI kot obliki zavodske podpore v oblikah distribuiranega vodenja,
- ZUNANJI (sistemski ravni) kot obliki ZUNANJE podpore (svetovanje).

Usklajeno dopolnjevanje vseh treh ravni praviloma zagotavlja odličnost vodenja: pravočasno ugotavljanje potreb, prepoznavanje šibkih in močnih lastnih potreb in potreb kolektiva, skupno načrtovanje, podeljevanje pristojnosti DV, jasno odločanje in skupno evalviranje.

Predlagani Model poudarja razvoj kariere kot podporo pri razvijanju ravnateljeve profesionalne samozavesti, DV kot podporo, ki jo ravnatelj oblikuje in razvije znotraj vrtca, in mreženje ter prenos znanja kot podporo strokovnjakov in izkušenih RE.

Prvenstveno mora »Sistem«¹⁷ ravnateljem omogočiti, da lahko razvijajo in gradijo svojo kariero, ravnatelj pa mora z razvojem svoje kariere prispevati k razvoju sistema, razvoju zavoda, ki ga vodi, in razvoju strokovnih delavcev in otrok v zavodu.¹⁸ Podpora mora biti ravnatelju omogočena, kadar jo ta prepozna in potrebuje.

Izvajalci podpore

Preglednica 2 model: *Izvajalci podpore in področje izvedbe*

a) SEBI /lastna/	Prepoznavanje potreb Poznavanje sebe Večanje psiho-socialnih veščin Odgovornost za kariero	Analiza evalvacij in samoevalvacije Treningi samozavesti, strokovna literatura Vključevanje v različne oblike izobraževanj Sodelovanje v mreži ravnateljev
b) NOTRANJA	Pomočnik ravnatelja Strokovni svet zavoda Svetovalna služba Vodje nivojev vodenja	Sodelovanje pri vodenju s prevzemanjem dela odgovornosti Podpora ravnatelju pri načrtovanju razvoja zavoda in pri reševanju strokovnih dilem in problemov izvedbe
c) ZUNANJA	Šola za ravnatelje Druge institucije sistema Združenja ravnateljev	Vključevanje ravnateljev v različne programe izobraževanj, ustanovitev službe/oddelka za svetovanje ravnateljem, vključevanje uspešnih ravnateljev kot ekspertnih svetovalcev Vzpostavljene mreže ravnateljev Omogočanje podpore v okviru svojih pristojnosti Formalne in neformalne mreže, prenos izkušenj in dobrih praks

¹⁷ SSKJ, sistem točka 7. celota družbenih enot, sestavin in odnosov, ki temelji na med seboj povezanih načelih, pravilih in ureja družbeno dogajanje, (družbena) ureditev:

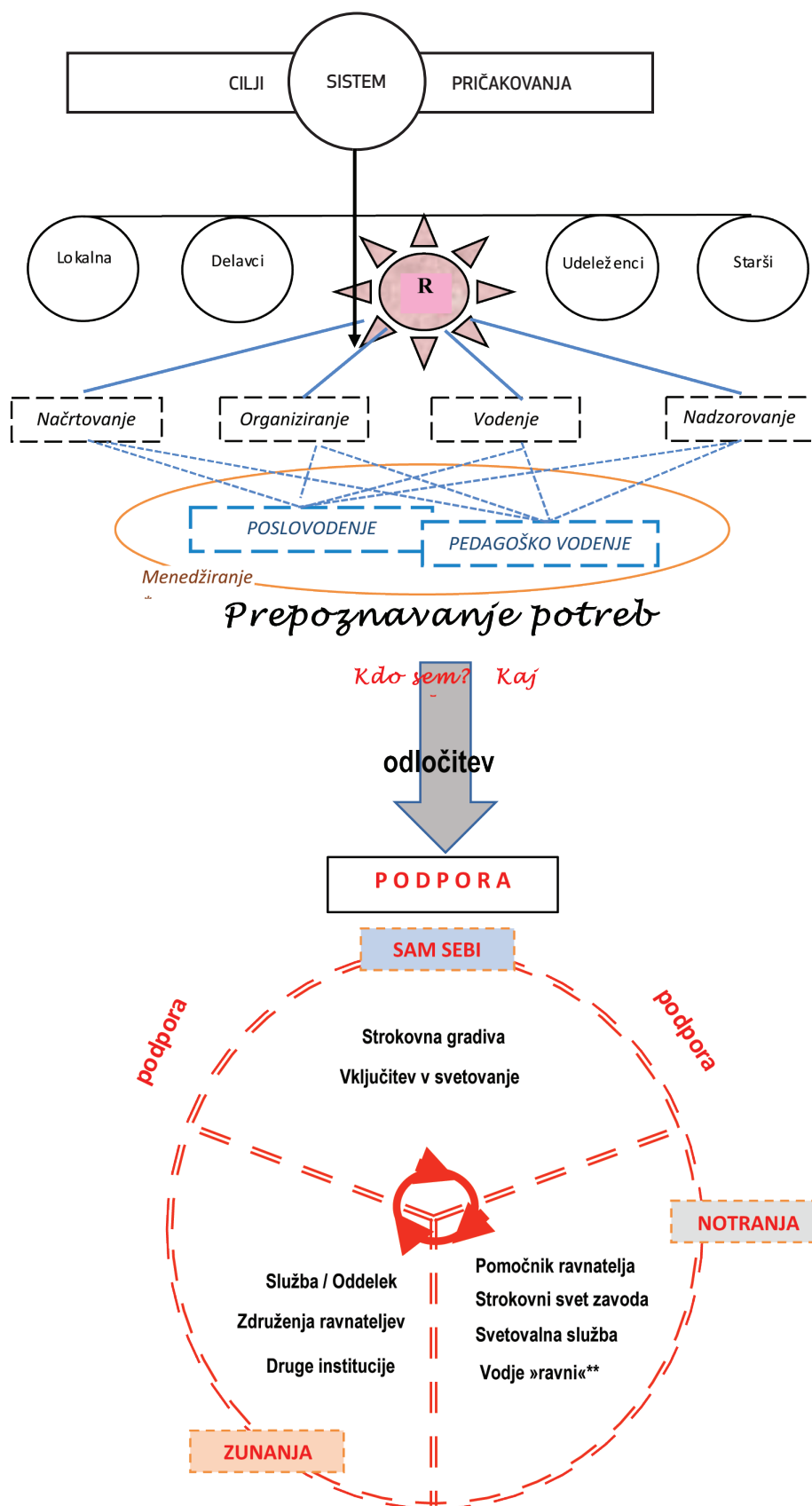
¹⁸ Tatjana Ažman, Mihaela Zavašnik Ančnik, Lea Avguštin, Polona Peček, Miha Lovšin, Vodenje kariere ravnateljev, Vodenje 3/2017: 7–35, Šola za ravnatelje, Ljubljana.

1. Prva stopnja reševanja problemov oziroma dilem je v zavedanju svojih zmožnosti in zavedanju, kaj sam zmorem in znam. Ravnatelj lahko začne opravljati svojo funkcijo, če izpolnjuje vrsto pogojev, med drugim tudi strokovno napredovanje v naziv, določeno število let dela na področju vzgoje in izobraževanja in tudi potrditev programa dela vrtca oziroma šole v podeljenem mandatu. Imenovani ravnatelj mora opraviti ravnateljski izpit, ki ga izvaja ŠR. Ob tem je pomembna osebnostna trdnost posameznika in sposobnost uspešnega koordiniranja nalog. Osebnostno zmožnost ravnatelj krepi s stalnim individualnim in skupinskim dopolnilnim izobraževanjem. To nalogo prevzame ŠR, ki tudi izvede številne programe »krepitve kompetenc« in vzpostavi mrežo učečih ravnateljev in vodstvenih timov.
2. Že dosedanje izkušnje in ravnanja ravnateljev v vrtcih in šolah, ki so se potrdila tudi v okviru Projekta, izkazujejo, da je pri kadrih v VIZ veliko bogatih izkušenj, znanj, vedenj in spretnosti, ki lahko pomagajo ravnatelju pri vodenju VIZ. Organizacijske možnosti so raznotere in VIZ lahko že sedaj, brez systemske spremembe, vzpostavitvijo tako organizacijo, ki krepi in omogoča sinergijo kadrov. Pomemben in nezamenljiv člen v notranji strukturi so pomočniki ravnateljev in vodje podružnic ali oddelkov, ki jih VIZ sicer postavljajo na osnovi zakonsko opredeljene sistemizacije. Velja pa razmislek o dopolnitvi zakonodaje, ki bi tudi formalno omogočala postavitev lastne notranje organizacije, in s tem možnost večje distributivnosti izvajanja in odločanja.
3. Vrtci in šole se v svoji praksi in glede na izkazane potrebe obračajo na pomoč pri reševanju posameznih problemov na številne zunanje institucije: pristojno ministrstvo, Zavod za šolstvo, Center za poklicno izobraževanje, Državni izpitni center, skratka na vse tiste, ki so polni ali delni regulatorji sistema vzgoje in izobraževanja. Posebno mesto ima ŠR, saj je vsak ravnatelj dolžan opraviti ravnateljski izpit, ki ga ta ustanova izvaja. Vsi navedeni praviloma pomoč VIZ izvajajo brezplačno. Številne druge institucije, še posebno s pravnega in finančnega področja, svoje storitve zaračunavajo, kar povzroča vodstvom VIZ ne malo težav. Zato predlog, da vodilno mesto pri zunanji podpori prevzame ŠR, ki s svojimi kadri in dopolnjeno organizacijo (posebna skupina) skrbi za primarno podporo ravnateljem VIZ, pri reševanju nastale problematike. ŠR opravi tudi ustrezno koordinacijo med ostalimi zunanjimi institucijami in še posebno s pristojnim ministrstvom. Že sedaj ŠR opravi veliko podpore VIZ, še posebno v obliki svetovanj. Za izredno uspešno so se izkazala svetovanja RE, ki delujejo v okviru ŠR. Tovrstno prakso je treba še nadgraditi tudi z dopolnitvijo sistema podeljevanja licenc za RE in tudi urediti njihovo nagrajevanje. ŠR za svoje delo na področju podpore ravnateljem oblikuje mrežo ravnateljev in na predlog ravnateljev oblikuje posebno spletno stran, na kateri objavlja priporočila in dobre izkušnje drugih VIZ pri reševanju težav.
4. Ostale zunanje institucije prav tako sodelujejo v podpori, še posebno, če je področje problematike, za katero zaprosi VIZ, specifično in ustrezno podporo lahko ponudi zaprošena zunanja institucija.
5. Pristojno ministrstvo ponuja podporo tolmačenja sistemskih predpisov, imenovanj ravnateljev, kariernega napredovanja vseh zaposlenih in financiranja. Zavod za šolstvo in Center za poklicno izobraževanje ponujata podporo s področja vsebine učnih programov in metodah ter oblikah izvedbe programov.

Podpora je glede na problematiko oziroma izkazano potrebo lahko dana v pisni obliki ali neposredno, ob obisku, lahko pa tudi telefonsko, če ne gre za vsebinsko zahtevnejšo problematiko.

Pomen in vloga združenja ravnateljev ostaja nespremenjena, saj gre za prostovoljno stanovsko delovanje, v okviru katerega pa se prav tako izvajajo različne oblike formalne in neformalne podpore, največkrat v obliki prijateljskega svetovanja.

Shema modela:



* Menedžiranje v širši opredelitvi; je usmerjanje človeških in materialnih virov za kakovostno izvedbo POUKA, ki je osrednja storitev.

** SSKJ: stopnja v razvrstitvi po položaju, pristojnosti, pomembnosti: razpravljali bodo na vseh ravneh; lahko tudi nivo: stopnja v razvrstitvi po položaju, pristojnosti, pomembnosti, raven: Osnutek Zakona o učiteljih (2011) je v 41. členu določal položajne nivoje pri vodenju.



- * Pomeni prakso vodenja, ki spodbuja angažiranje strokovne moči, ki obstaja v kolektivu. DV vidimo kot opolnomočenje vodstvenih timov. Gre za način delovanja, razmišljanja, ki podpira razvoj in spreminjanje organizacije.

Viri

- Ažman, T., M. Zavašnik, M. Lovšin, L. Avguštin in P. Peček. 2018. Vodenje kariere: Priročnik za ravnatelje. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Erčulj, J., in L. Goljat Prelogar (ur.). 2016. Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij: Pregled stanja na področjih svetovanja, distribuiranega vodenja in vodenja kariere kot osnova za model celovite podpore ravnateljem pri pedagoškem vodenju in poslovanju. http://solazaravnatelje.si/wp-content/uploads/2017/01/SR_VIO_gradivo_p2.pdf
- Schleicher, A., ur. 2012. Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from Around the World. Paris: OECD Publishing.
- Igor Selan, B. Zupančič, Čigav človek je ravnatelj, *Sodobna pedagogika* (2002) Letnik 53, št. 1, str. 184–201



IZZIVI TRAJNOSTI MODELA

Justina Erčulj in Boris Zupančič

Ob zaključku vsakega projekta, zlasti tako obsežnega, kot je bil VIO, se vedno pojavi vprašanje trajnosti. Gre tako za trajnost dosežkov kot načinov dela, ki so se izkazali kot uspešni. V projektu VIO smo med celotnim trajanjem odpirali ta vprašanja, saj smo hoteli, da bi dosežki postali del sistemskih rešitev, hkrati pa bi obogatili in razširili dejavnost ŠR. Zato smo izvedli različne dogodke oziroma dejavnosti za zagotavljanje trajnosti:

- dva panela z odločevalci;
- presojo modela z ravnatelji VIZ, ki niso bili vključeni v projekt;
- delavnico na zaključni konferenci z ravnatelji, ki so sodelovali v projektu;
- več strokovnih razprav z izvajalci aktivnosti v Šoli za ravnatelje.

V nadaljevanju predstavljamo ključne ugotovitve razprav oziroma delavnic.

Panela z odločevalci

S paneloma smo hoteli seznaniti direktorje področij na MIZŠ in javnih zavodov z načrtovanimi in izvedenimi aktivnostmi v projektu ter pridobiti njihove poglede na izzive trajnosti. Prvi panel smo izvedli na začetku projekta 2017, drugega pa spomladi 2019.

Na prvem panelu 24. 3. 2017 smo predstavili projekt. Želeli smo dobiti povratno informacijo o tem, ali na ravni sistema vidijo možnost, da bi rezultati lahko postali trajni. Vprašanja so se nanašala na področje svetovanja. Odločevalce je zanimalo, kako oziroma do kod zagotavljati podporo ravnateljem. Veliko vprašanj se je nanašalo na izbiro, vlogo in trajni profesionalni razvoj ravnateljev, ki so v projektu prevzeli vlogo RE. Za izvajalce aktivnosti projekta so bila to pomembna izhodišča za nadaljevanje dela na področju svetovanja, pa tudi za razmislek o vlogi ravnateljev, ki so bili vključeni v področji DV in VKR.

Drugi panel 12. 3. 2019 je bil namenjen predstavitvi dosežkov in ob tem odpreti vprašanja sistemskih rešitev. Dosežke so predstavili vodja projekta, vodje področij in ravnatelji, ki so sodelovali na posameznih področjih. V razpravi so oblikovali enotno stališče, da ravnatelji potrebujejo podporo, pri tem pa je treba povezovati že obstoječe dejavnosti in institucije, na primer MIZŠ, ŠR in inšpektorat. Poleg tega pa je treba na novo opredeliti vizijo Šole za ravnatelje in obenem premisliti o reorganizaciji glede na iztekajoče se projekte.

Presoja modela

Namen predstavitve in preizkusa modela 15. 4. 2019 je bil predstaviti program VIO ter področja znotraj njega in zasnovo modela celovite podpore ravnateljem pri pedagoškem vodenju in poslovanju, ravnateljicam in ravnateljem VIZ-ov, ki niso bili vključeni v program VIO. S tem smo želeli pridobiti mnenja in predloge tistih, ki niso bili udeleženci v aktivnostih programa. Udeleženci so bili ravnatelji vrtca, osnovnih in srednjih šol. V razpravi nas je med drugim zanimalo:

- Ali v predstavljenem modelu prepoznate orodja, ki vam lahko pomagajo pri vodenju zavoda?
- Kateri od vidikov podpore ravnateljem se vam zdi pomembnejši?

Ravnatelji so ob tem poudarjali predvsem možnost hitrega odziva ob žgočih vprašanjih (poudarjeno je bilo pravno svetovanje). Želeli bi enotne odgovore, Šolo za ravnatelje pri tem razumejo kot osrednjo točko. Podpora je pomembna tudi pri pedagoškem vodenju. Na tem področju se jim zdi zelo pomembno mreženje in kolegialno svetovanje, na primer mentorstvo in v projektu preizkušeno svetovanje z RE. Pomembna se jim zdi tudi podpora sodelavcev pri vodenju, pri čemer že imajo različne oblike distribuiranega vodenja. Želeli bi si tudi mreženja med šolami.

Ključni sklepi presoje modela so:

- Ravnatelji se strinjajo, da je podpora nujno potrebna.
- Pravno in pedagoško svetovanje potrebujejo ne glede na leta izkušenj z ravnanjem.
- Mreženje je pomembna oblika sodelovanja in reševanja problemov.
- Izrazili so potrebo po vzpostavitvi portala, kjer bi lahko takoj dostopali do različnih informacij.

Delavnica na zaključni konferenci

V delavnici v sklopu zaključne konference projekta, ki je bila 27. junija 2019 na Brdu pri Kranju, je sodelovalo 112 ravnateljev in 11 izvajalcev projektnih aktivnosti. Udeleženci so bili razdeljeni v 14 skupin, v katerih so razpravljali o najpomembnejših pridobitvah projekta VIO in o izzivih za nadaljevanje aktivnosti.

Med najpomembnejše dosežke projekta VIO so ravnatelji uvrstili naslednje pridobitve, ki jih navajamo v vrstnem redu po pogostosti odgovorov:

- izmenjava izkušenj in dobrih praks;
- svetovanje strokovnjakov in kolegov ravnateljev;
- izboljšani odnosi v kolektivu;
- mreženje in povezovanje ravnateljev;
- poglobitev strokovnih znanj in učnih metod;
- osebna rast celotnega kolektiva;
- vertikalno povezovanje med VIZ;
- motivacija za nadaljnje delo in spremembe;
- uporabnost gradiv pri vodenju;
- možnost konkretnega uresničevanja vsebin projekta;
- izboljšano načrtovanje dela VIZ;
- porazdeljevanje odgovornosti za uresničitev nalog.

Ravnatelji, vključeni v VIO, bi si želeli, da bi skupaj z odločevalci zagotovili trajnost aktivnosti in dosežkov. Njihovi odgovori so prav tako navedeni po pogostosti:

- ureditev stalnega pravnega svetovanja VIZ-om;
- nadaljevati srečanja s svetovalci Šole za ravnatelje in ravnatelji eksperti;
- sistemska ureditev, ki daje VIZ možnost za uveljavljanje oblik distribuiranega vodenja;
- sistemsko spremljanje drugih vzgojno-izobraževalnih sistemov in dobrih praks;
- uveljavljanje vertikalnega povezovanja med VIZ – mreženje;
- zagotoviti stalno strokovno izpopolnjevanje vseh delavcev VIZ;
- spodbujanje samoevalvacije;
- strokovno okrepljeno delovanje pristojnega ministrstva (MIZŠ);
- prenos rešitev projekta v vsakodnevno prakso;
- dopolniti sistemizacijo za podporne službe VIZ.

Ravnatelji torej prepoznavajo pridobitve na vseh treh področjih v projektu VIO in hkrati pričakujejo trajne rešitve podpore na osebni, institucionalni in sistemski ravni. Poleg tega navajajo mreženje kot pomembno obliko podpore.

Strokovne razprave izvajalcev aktivnosti

V času trajanja projekta so potekale številne strokovne razprave izvajalcev projekta po področjih in na ravni projekta. V letu 2019 so se nanašale predvsem na oblikovanje modela in njegovo uveljavitev po izteku projekta. Model je predstavljen v prejšnjem poglavju, zato bomo na tem mestu predstavili le povzetke zadnje razprave o vključevanju vsebin in oblik dela iz projekta VIZ v redno dejavnost Šole za ravnatelje.

Dogovorili smo se, da nadaljujemo delo na vseh treh področjih VIZ ob upoštevanju sedanjih kadrovske in finančne pogojev:

- izvajali bomo daljše usposabljanje iz vsebin VKR za zainteresirane skupine ravnateljev;
- nadaljevali bomo z mreženjem VIZ, ki bodo uvajali distribuirano vodenje, in spremljali izvedbo na VIZ.

Najobsežnejši del projekta je obsegalo svetovanje. Izvajali smo ga v različnih oblikah, ki bi jih ob ustrezni kadrovske strukturi lahko tudi nadaljevali, a bi pri tem seveda upoštevali prednosti in slabosti, ki so se pokazale pri poskusnem izvajanju. Ponudili bi lahko naslednje oblike:

- na področju poslovanja regijske aktivne, posvetovalne obiske in e-podporo;
- na področju preprečevanja in obvladovanja nasilja regijske aktivne, kot smo jih izvedli poskusno;
- na področju pedagoškega vodenja individualne obiske, kot smo jih izvajali poskusno.

V slednjih dveh oblikah bi sodelovali ravnatelji – svetovalci, ki smo jih v projektu imenovali RE. Prav v zvezi z njimi ostaja nekaj odprtih vprašanj, in sicer:

- njihov stalni profesionalni razvoj;
- vključevanje ravnateljev, ki so se usposabljali na področjih DV in VKR, v svetovanje;
- kompetenčni profil oziroma jasni kriteriji za izbiro novih RE;
- status ravnateljev – svetovalcev v sistemu in s tem povezano njihovo vključevanje v svetovanje;
- posodobitev protokola svetovanja, kjer bodo jasno določena načela t. i. kolegialnega svetovanja.

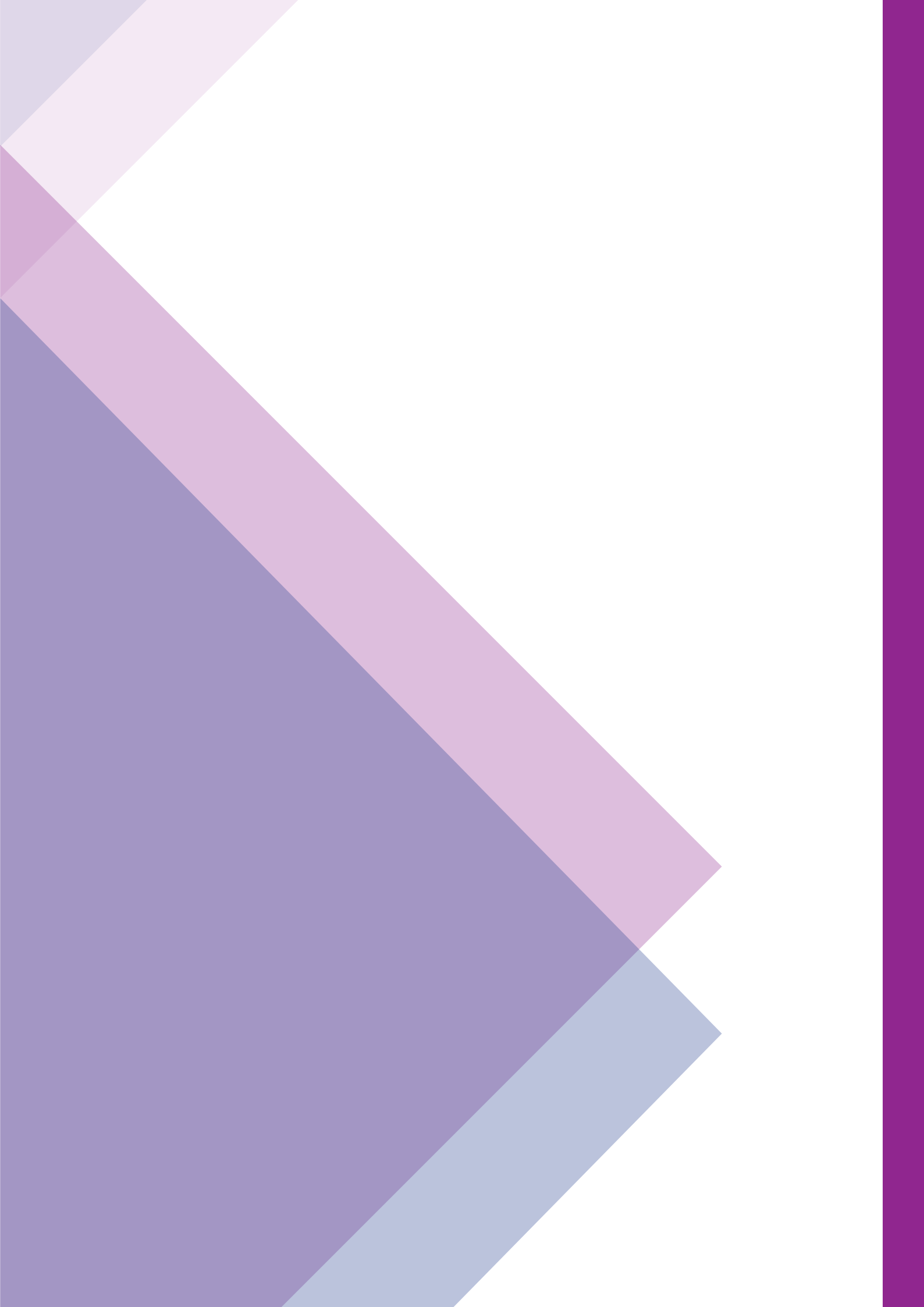
Predlagane aktivnosti za zagotavljanje trajnosti

Razprave in delavnice z ravnatelji, odločevalci in izvajalci dejavnosti vsekakor kažejo, da ravnatelji pri opravljanju svoje zahtevne vloge potrebujejo stalno podporo. Model, ki smo ga razvili v projektu VIO, predvideva celovito podporo na osebni, zavodski in sistemski ravni. Ravnatelji pričakujejo, da ga bomo kot takega tudi uresničevali. Ob tem poudarjajo povezovanje javnih zavodov in MIZŠ, predvsem takrat, ko gre za svetovanje na pravnem področju, saj si želijo enotnih odgovorov. Pri svetovanju na področju pedagoškega vodenja in še zlasti pri obravnavi in preprečevanju nasilja je treba ohraniti povezovanje teorije in prakse, kar lahko zagotavljamo s sodelovanjem strokovnjakov Šole za ravnatelje in izkušenih ravnateljev. Velik prispevek k podpori vidijo v mreženju ravnateljev in VIZ-ov ter pri povezovanju VIZ-ov z drugimi organizacijami oziroma s podjetji.

Da bi uresničili in nadgradili model celovite podpore, moramo v Šoli za ravnatelje del dosedanjih dejavnosti zamenjati s temi, ki so se izkazale kot uspešne v projektu VIO in so jih ravnatelji prepoznali kot podporo pri svojem delu. Za to je potreben poglobljen razmislek, pri čemer nam lahko pomagajo evalvacija področij, projekta in zgoraj navedene ugotovitve. Smiselno bi bilo, da bi vsaj del teh aktivnosti začeli izvajati že v naslednjem šolskem letu.

Zagotovo pa bo za uresničevanje potrebna tudi podpora s strani MIZŠ, in sicer:

- sistemski pristop k razvoju ravnateljeve kariere;
- opredelitev statusa strokovnih delavcev, ki prevzemajo vodstvene naloge;
- umestitev ravnateljev, ki bodo svetovali drugim ravnateljem (sedaj imenovani RE), v sistem napredovanja;
- zagotovitev dodatnih sredstev za vključevanje ravnateljev v usposabljanje in podporo, ki ju izvaja Šola za ravnatelje;
- dodatni kadrovske viri za svetovanje na pravnem področju.





Vodenje in upravljanje
inovativnih učnih okolij



Šola za ravnatelje



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD

ZBORNIK

Ljubljana, 2019