

Naslov članka/Article:

## **S konstruktivnim sodelovanjem na čim bolj pozitiven način vpeljati spremembe v vzgojno-izobraževalni proces v času epidemije covid-19 in v prihodnje**

**Introducing changes in education process during the covid-19 epidemic and in the future in the most positive way through constructive collaboration**

Avtor/Author:

Mija Penca Vehovec in Jasna Špindler

CC licenca



Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Brez predelav



### **Vodenje v vzgoji in izobraževanju 50, 3/2021, letnik 19**

ISSN 1581-8225 (tiskana izdaja)

ISSN 2630-421x (spletna izdaja)

Izdal in založil: Zavod Republike Slovenije za šolstvo

Kraj in leto izdaje: Ljubljana, 2021

Spletna stran revije:

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

# S konstruktivnim sodelovanjem na čim bolj pozitiven način vpeljati spremembe v vzgojno-izobraževalni proces v času epidemije covid-19 in v prihodnje

Mija Penca Vehovec in Jasna Špindler

*Osnovna šola Žužemberk in OŠ Janka Ribiča Cezanjevci*

Razmere zaradi pojava novega koronavirusa SARS-CoV-2 so nas soočile z novo realnostjo, ki terja od nas konstruktivno prilagajanje spremembam. Uvajanje sprememb v organizaciji gre z roko v roki z ustvarjanjem varnega in spodbudnega učnega okolja, ki zaposlenim nudi priložnost, da sami postanejo pobudniki in nosilci sprememb v organizaciji. Ker vsaka sprememba močno vpliva na prepričanja in vrednote posameznika, se izboljšanja učno-vzgojnega procesa in pedagoškega vodenja lotimo postopoma po vnaprej določenih korakih in z njimi seznanimo vse, na katere bodo spremembe vplivale. Analiza ankete in predstavitev primerov dobrih praks na obeh preučevanih zavodih ter pregled izbrane literature so prinesli zanimive izkušnje v zvezi z uvajanjem sprememb, ki temeljijo na vzpostavljanju in ohranjanju spodbudnega in varnega učnega okolja. Vključenost in upoštevanje vsakega posameznika, podrobna analiza konteksta, raznolikost strategij uvajanja sprememb, kvalitetni odnosi in asertivna komunikacija so dobra podlaga za uspešno uvajanje sprememb v vzgojno-izobraževalni proces.

*Ključne besede:* uvajanje sprememb, zaposleni kot nosilci sprememb, varno in spodbudno učno okolje, analiza konteksta, asertivna komunikacija

## Utemeljitev uvajanja sprememb

Obravnavana tema je pomembna z vidika vodenja in proučevanja, saj vzgoja in izobraževanje kot pomembna stebra družbe zahtevata nenehno učenje in prilagajanje spremembam, ki se dogajajo v družbi. Ker spremembe pri vseh deležnikih vplivajo na vzgojno-izobraževalno delo, je pomembno, da spremembe uvajamo postopoma ob vključevanju vseh deležnikov in da so strokovno vodene.

K izboljšanju učno-vzgojnega procesa in pedagoškega vodenja v obeh zavodih pristopamo tako, da:

- s pomočjo literature raziskujemo že učinkovite metode uvajanja sprememb,
- prepoznamo in definiramo strategije uvajanja sprememb znotraj organizacije,

- identificiramo uvajanje sprememb na ravni šole/vrtca,
- vključujemo strategije za boljšo učinkovitost uvajanja sprememb v organizacijo.

S preučevanjem izziva smo preverili dosedanje stanje uvajanja sprememb na ravni organizacije. Z dobljenimi rezultati želimo vplivati na posameznike, jih motivirati za spremembe in jih spodbuditi k razmišljanju o svoji praksi poučevanja ter opravljanju podpornih nalog – analiza stanja in predlogi za izboljšave.

Projekt je zato načrtovan od spodaj navzgor, strokovni delavci in ostali zaposleni so zato vključeni v vse faze po korakih. Ob tem skušamo vsakega izmed deležnikov spodbujati k razmišljanju, kaj lahko za organizacijo naredi sam, in prepoznati, katera strategija v posamezni organizaciji najbolj deluje.

### **Vodenje in uvajanje sprememb**

Za uspešno uvajanje sprememb je ključna podpora ravnatelja, ki z delegiranim vodenjem med zaposlenimi ustvarja zaupanje in vpliva na dobre odnose v kolektivu, kar posledično vpliva na izboljšanje učnih dosežkov pri učencih. Pri tem je pomembno, da imajo ravnatelji določene osebne značilnosti, medosebne in družbene spretnosti ter znanja. Za premagovanje raznovrstnih izzivov v hitro spreminjajočih se časih bi bilo najbolj optimalno, če bi bil ravnatelj vizionar, pedagoški vodja, strokovnjak za ocenjevanje in preverjanje znanja, strokovnjak za odnose z javnostmi, finančnik, strokovnjak za organizacijo in pravno-zakonodajna vprašanja, hkrati pa mentor in usklajevalec različnih interesov posameznikov.

Poleg tega morajo uspešni vodje poznati sebe, svoja prepričanja o vodenju in učenju ter svoje močne in šibke točke. Za kakovost njihovega delovanja je torej ključna skrb za osebni razvoj in profesionalno učenje (Brejc in Erčulj, 2009).

Vseživljenjsko, profesionalno učenje ravnateljev je njihova pravica in dolžnost (Zavašnik, Arčnik in Globokar, 2015), ki jim omogoča, da svoje zmožnosti in prepričanja o vodenju in svojem profesionalnem delovanju spreminjajo glede na najnovejša spoznanja, razvoj tehnologije, družbene spremembe itd.

Vodja mora ozavestiti proces uvajanja sprememb in poznati glavne elemente, ki pripomorejo k uspešnim spremembam v praksi. Zavedati se namreč moramo, da je spreminjanje dolgotrajen in težaven proces, zato je nujno, da opredelimo ključne mejnike: na kateri točki se zavod nahaja, kam mora in kam si želi priti v prihodnje. Ko v skladu s t. i. modelom

fleksibilnosti in rigidnosti iz območja varnosti preko območja nejasnosti vstopamo v območje negotovosti oz. izstopamo iz cone ugodja, smo priča normalnemu procesu pri uvajanju kompleksnih in učinkovitih sprememb, ko dejansko prihaja do napredka in razvoja. Tudi t. i. model treh i-jev predpostavlja iniciacijo ali pobudo za spremembe, implementacijo ali uresničitev spremembe in institucionalizacijo ali uresničitev. Na uspešnost vseh korakov vpliva več dejavnikov: delitev odgovornosti, profesionalni razvoj, podpora vodstva, uvedba v prakso v razredu, predanost vsaj večine zaposlenih, sprotne evalvacije ter podpora in mreženje v kolektivu. Pri procesu spreminjanja in učenja so konflikti neizbežni, zato je vloga vodje, da pohvali, razume, vzpodbuja in pomaga (Peček, 2015).

V času bolezni covid-19 je bila moralna kompetenca zaposlenih na težki preizkušnji. V kratkem času je bilo potrebno vpeljati veliko sprememb. Najverjetneje marsikatero spremembo zato še nismo ponotranjili in bo na tem mestu potrebno še veliko truda, dela, vodenja in organizacije posameznih aktivnosti, da bo sprememba zares uspešna. Pozitivno stran vidika uvajanja sprememb v času covid-19 predstavlja medsebojna pomoč tako med zaposlenimi kot tudi med učenci. Brez tega bi bila v tem času vsaka sprememba še veliko težja. Večina deležnikov vzgoje in izobraževanja se je tega dobro zavedala. Takšno delo je potrebno negovati in ga le še dograjevati.

Prav tako se je potrebno zavedati, da vse spremembe niso bile optimalne in jih je zato potrebno dobro preučiti. Ni potrebno, da se spremembe zgodijo na silo, zato ker je to »moderno«. Pomembno je, da so spremembe učinkovite za zavod in da se deležniki sprememb zavedajo in predvsem osmislijo, kaj bodo pozitivnega prinesle zavodu, okolju, učencem, učiteljem in ostalim deležnikom zavoda.

## **Izhodišča uvajanja sprememb**

### ***Uvajanje sprememb***

Spremembe v vrtcih in šolah so nujne zaradi nenehnega spreminjanja zakonodaje, sodobne družbe, potreb znotraj organizacij, želje po večji kakovosti in številnih drugih dejavnikov. Spremembe znotraj organizacije morajo postati način razmišljanja, saj za strokovne delavce to pomeni nenehno strokovno rast. Ob vsem tem se je potrebno zavedati, da se spremembe odvijajo počasi, da je potrebno učinkovito in premišljeno načrtovanje, izvajanje in evalviranje.

V literaturi (Razdevšek Pučko, 2002 in Cassidi idr., 2008) lahko zasledimo različne načine spreminjanja organizacij, ko govorimo o spremem-

bah, ki potekajo od spodaj navzgor in od zgoraj navzdol. Vsaka metoda uvajanja sprememb ima svoje pozitivne in negativne lastnosti, ki se odvijajo znotraj sprememb. Za najbolj optimalno se je v obeh zavodih izkazalo prepletanje obeh metod uvajanja sprememb.

Uvajanje sprememb velikokrat spremlja nezadovoljstvo in nelagodje. To se pogosto zgodi takrat, ko spremembe niso takoj in hitro vidne. Peček (2015) ugotavlja, da se v organizaciji pogosto nič ne zgodi, čeprav se je organizacija na uvajanje sprememb pripravila in se zaveda, da so spremembe nujne, da zahtevajo veliko časa in da je proces dolgoročen. Zato je potrebno veliko energije in časa posvetiti premišljenemu, dobro načrtovanemu vodenju ter pri tem razviti podporno delovno okolje in pozitiven odnos vodje do samih sprememb. Prav tako mora biti ravnatelj spodbujevalec zaposlenih in usmerjevalec procesa, vendar ne sme nastopati kot ravnatelj rešitelj (Peček, 2015).

Ko začnemo uvajati spremembe, moramo biti pozorni na komunikacijo in odnose v skupnosti. Pri tem se je potrebno zavedati, da od deležnikov ne pričakujemo naučenega znanja, ampak si prizadevamo za izmenjavo idej in praks ter za sodelovanje med člani znotraj organizacije (Erčulj, 2006).

### *Začetni koraki pri uvajanju sprememb*

Za uspešno uvajanje sprememb Schollaert poudarja vodilno vlogo pobudnika, ki sproži pet začetnih korakov (prirejeno po Schollaert, 2008).

TABELA 1 Začetni koraki pri uvajanju sprememb

ZAČETNI KORAKI PRI UVAJANJU SPREMOMB	ZNAČILNOSTI
ANALIZA	<p>Predpostavlja problem ali izziv, za katerega je priporočljivo, da ga zaznava večina ljudi.</p> <p>Vrsta strategije je odvisna od vrste sprememb, sprememb nižjega ali višjega reda.</p> <p>Skušamo ugotoviti pripravljenost na spremembe, na koga bodo spremembe vplivale in kdo bo vanje aktivno vključen.</p> <p>Analiziramo priložnosti in nevarnosti (npr. s pomočjo analize MŠMO).</p> <p>Preverimo finančne vire, potrebne za uspešno izvedbo načrta.</p> <p>Analiziramo kontekste, znotraj katerih deluje šola: šolska kultura, njena tradicija, raven šolanja, starost učencev in družbeno-ekonomsko okolje.</p> <p>Odgovorimo na vprašanja s kontrolnih seznamov, ki nam pomagajo predvideti nevarnosti, priložnosti in realne možnosti za uspeh: proces učenja in poučevanja, politika šole, sodelovanje in medsebojni odnosi, vodenje in razporeditev moči.</p>

ZAČETNI KORAKI PRI UVAJANJU SPREMEMB	ZNAČILNOSTI
INVENTURA ALI POPIS IMETJA	Naredimo seznam, kaj vse smo že dosegli oz. s čim že razpolagamo: finančni viri, infrastruktura, strokovno znanje in kompetence za vodenje projekta.
OSREDOTOČANJE	Osredotočimo se na neposredno izvajanje sprememb. Predstavljamo si dosežen rezultat v prihodnosti. Predvidimo poti do končnih rezultatov, pri čemer upoštevamo akcijsko načrtovanje.
KOMUNICIRANJE	Vse zainteresirane seznanimo, kaj se bo dogajalo, kdaj in zakaj. Poskrbimo za opaznost sprememb. Komuniciranje je eden od ključnih dejavnikov, od katerega je odvisna uspešnost uvedene spremembe. Učinkovito komuniciranje poteka od spodaj navzgor, z boka, od znotraj navzven in obratno. Komuniciranje je aktiven in interaktiven proces, ki zajema govorjenje ali pisanje, poslušanje in branje. Najučinkovitejši način komuniciranja so dejanja. Nosilci sprememb so sočasno vzorniki.
MOBILIZIRANJE LJUDI	Za uspešno uvajanje sprememb je potrebno k projektu pritegniti vse ljudi. Bistveno je sporočiti ljudem, da so spremembe nujne. Vodenje mora postati stvar ekipe, ne le enega človeka.

Vir: Schollaert (2008)

## 1. Analiziranje

Kdor vidi problem in ga sprejema, se ga bo lotil aktivno reševati. Ker šola deluje znotraj posebnih kontekstov, je za uspeh bistveno, da analiziramo kontekst, znotraj katerega naj bi se zgodile načrtovane spremembe.

Na kakšen način naj začnemo vpeljevati spremembe? Kaplan in Ownigs (2013) menita, da je v prvi fazi potrebno motivirati ljudi na vznemirljiv način in ne zgolj s suhoparnimi podatki. Pri tem se s prebranim delno strinjamo. Menimo, da je potrebno podati tudi nekaj konkretnih dejstev, zakaj sploh začeti uvajati spremembe. Seveda temu sledi vznemirljivo nadaljevanje za učinkovito uvajanje sprememb. Šele takrat, ko bodo deležniki sami začutili, da želijo nekaj delati drugače, bodo pripravljeni za spremembe. Zato mora biti naslednji korak zelo dobro načrtovan in voden.

## 2. Popis imetja ali inventura

Pomembno je, da v projektno skupino vključimo zaposlene s primernim strokovnim znanjem in izkušnjami, da bodo dosegli vsakega posameznika.

V vsakodnevnih procesih, še posebej pa v času uvajanja sprememb znotraj organizacije, se je potrebno zavedati, da je sodelovanje med vsemi strokovnimi delavci nujno. Bečaj (2011) razlaga, da je vsak kolektiv iskalec rešitev tako za splošne kot za specifične težave. V tem delu se z navedbo avtorja popolnoma strinjamo, saj je vsaka organizacija individuum, kjer se pojavljajo različne situacije, ki jih lahko s pomočjo sprememb uvajamo in rešujemo na specifične načine.

### 3. Osredotočenje in načrtovanje

Pri tem je pomembno zlasti akcijsko načrtovanje, saj je le-to edino jamstvo za trajnostni razvoj in za sistematično doseganje sprememb. Jasno moramo poznati osnovne značilnosti končnih rezultatov, poti do njih pa morajo biti dobro načrtovane. Pri tem nikakor ni smiselno izdelovati detajlnih načrtov za več let, saj taki načrti ne morejo zajeti razvoja sprememb in vseh učnih procesov. Tudi Fullan (2006) poudarja, da standardi, evalvacije, kurikuli in profesionalni razvoj strokovnih delavcev ne dajejo vpogleda v dejansko dogajanje v razredu in šolsko kulturo.

### 4. Komuniciranje

Najbolj učinkovit način komuniciranja z ljudmi predstavljajo dejanja in ne besede, zato se morajo zagovorniki sprememb vesti skladno z dejanji. Nosilci sprememb so sočasno tudi vzorniki sodelavcem, tako kot so učitelji vzorniki svojim učencem.

### 6. Mobiliziranje ljudi

K projektu je smiselno pritegniti vse ljudi, tako zunanje kot notranje izvajalce, pri čemer igrajo ključno vlogo delavci šole.

Plahutnik in Šimenc (2015) navajata, da je potrebno vzpostaviti formalne oblike sodelovanja in komunikacije med deležniki. Pri tem gre za oblikovanje delovnih skupin, različnih timov in strokovnih zborov. S tem delom se prav tako delno strinjamo. Ne smemo pozabiti, da je pri sestavi takšnih skupin potrebno razmišljati o tem, na kakšen način sestaviti skupino. Pri tem se moramo zavedati, da je poleg koordinacijske vloge skupine zelo pomembno tudi povezovanje skupine. Prav tako je zelo pomembno, da so člani skupine zaupanja vredni, da vanje verjamejo tudi ostali deležniki v zavodu.

## ***Učinkovite metode uvajanja sprememb***

»Kritične mase ne dosežemo s čakanjem, da se bo zgodila. Bodimo med tistimi, ki jo promoviramo kljub temu, da se drugi okrog nas zdijo nezainteresirani ali proti novostim« (Michael Fullan, 2006, str. 14).

Kako utrditi uvajanje projekta, ki bo pripomogel k trajnemu izboljšanju? Schollaert (2008) pravi, da je edina stvar, ki odloča o tem, ali bo neki

inovacijski projekt uspešen, ustvarjanje kritične mase. Inovacije se lahko uresničijo le takrat, ko se večina pridruži projektu (Schollaert 2008). Zato je spremembe potrebno pričeti uvajati postopoma in z majhnimi koraki najprej z učnim in vodstvenim timom, nato pa drugim omogočiti vključitev takoj, ko bodo vzpostavljeni pogoji za to. Posameznike pritegnemo s primeri dobre prakse in na ta način ustvarimo vidne rezultate že na začetni stopnji. Da ohranimo zanimanje posameznikov za nadaljevanje dela, jim je potrebno omogočiti različne korake in stopnje vpeljevanja skozi različne kanale.

Pomembno je zavedanje, da se strokovni delavci učijo tako kot učenci in da so med njimi razlike. Nekateri sprejmejo povratno informacijo in jim služi kot pomoč pri izboljšavah, drugi pa potrebujejo več časa, da jo ponotranjijo in v njej prepoznajo priložnost za spremembo.

Zavašnik Arčnik meni, da učinkoviti in uspešni vzgojno-izobraževalni zavodi s skupnimi močmi krepijo učenje celotnega zavoda in skupno odgovornost za učenje. Vsak s svojim znanjem in spretnostmi prispeva k skupni odločitvi, soočanju z rezultati in s tem izboljšanju dosežkov (Zavašnik Arčnik, 2015). Pri tem po začetnem neuspehu ne smemo obupati. Uvajamo različne strategije uvajanja sprememb in dodatne spodbude, ki bodo spodbujale samousmerjeno učenje. Sicer obstaja bojazen, da prične uvajanje sprememb pešati, njihova poklicna samopodoba postane ogrožena, prepustijo se coni udobja. To je čas za spremembo strategije (Schollaert, 2008).

O uspehu ali neuspehu odloča sinergija med postavljanjem temeljev, ustreznim delovanjem, individualnim in skupinskim učenjem, nudenjem podpore, komunikacij, zato je pomembno, da ravnatelj ustvarja sodelovalno klimo in kulturo, za kar sta potrebna varnost in zaupanje (Zavašnik Arčnik, 2015). Slednje je še posebej pomembno pri vodenju šole 21. stoletja v času izobraževanja na daljavo, ko se vpliv načina vodenja šole na kakovost vzgojno-izobraževalnega dela še poveča. V tem primeru je ključno vključevanje strokovnih delavcev v pripravo dokumentov šole (razvojni načrt, letni delovni načrt idr.), kar omogoča in zagotavlja učinkovitejše sodelovanje in komunikacijo za kakovostno izobraževanje na daljavo. V kolikor ravnatelj pri tem upošteva tudi njihove utemeljene potrebe, prispeva k zadovoljstvu zaposlenih in s tem omogoča neprekinjen razvoj učeče se skupnosti (Preskar, Mithans, Bevc, Logaj in Deutsch, 2020).

## Zbiranje in analiza podatkov

Zagnani in ustvarjalni zaposleni z inovativnimi idejami, ki so vodji v oporo in pozitivno vplivajo na dosežke celotnega zavoda, morajo biti vključe-



ni v odločanje. Spremembe je potrebno ustvarjati skupaj, zato zaposleni soustvarjajo skupne dokumente (strategije učenja na daljavo, gradivo za spletne igralnice idr.). Čeprav smo na poti izboljšav nenehno soočeni z izzivi in dilemami, nudimo zaposlenim obilo priložnosti za dialog in smo jim v oporo. Trudimo se vztrajati pri zastavljenih ciljih, saj se zavedamo, da je ravno tekoča problematika dobro izhodišče za določanje prioritet zavoda in priložnost za izboljšave.

Trudimo se, da zaposlene spodbujamo k skupnemu iskanju rešitev in opolnomočenju za spremembe. Vse naše slabosti (majhnost oz. velikost zavoda) skušamo spremeniti v prednosti. Ravno soočanje s prepoznanimi šibkimi točkami zavoda nas je naučilo, da je manj več in da moramo v prihodnje več pozornosti nameniti diferenciaciji in individualizaciji ter upoštevanju vsakega posameznika.

Proučevanja smo se lotili tako, da smo skupaj z ožjim timom pripravili anketna vprašanja, ki so se nam glede uvajanja sprememb in namena projektne naloge zdela najbolj smiselna, da pridemo do želenih rezultatov. Nato smo v spletnem okolju 1KA oblikovali anketo, ki je vsebovala sedem vprašanj, in jo posredovali anketirancem.

Vključeni so bili vsi zaposleni v zavodu, strokovni delavci šole in vrtca ter ostali zaposleni. Anketirancem je bila anketa na voljo dva tedna (od 5. 4. 2021 do 16. 4. 2021), predviden čas reševanja pa je znašal tri minute. S primerno dolžino ankete in z izborom vprašanj smo želeli čim več zaposlenih vključiti v zbiranje podatkov, kar nam je dobro uspelo. Anketo je rešilo skoraj 80 % zaposlenih na obeh zavodih.

Tri vprašanja so bila zaprtega tipa, dve vprašanja odprtega tipa, dve pa kombinacija obeh tipov. S tem smo želeli anketirancem dati priložnost za konstruktivno sodelovanje in dajanje raznolikih pobud. Nato smo v vsakem zavodu posebej analizirali podatke in iskali skupne ugotovitve. S pomočjo grafov in tabel smo ugotavljali statistično pomembne povezave med obema anketiranima zavodoma.

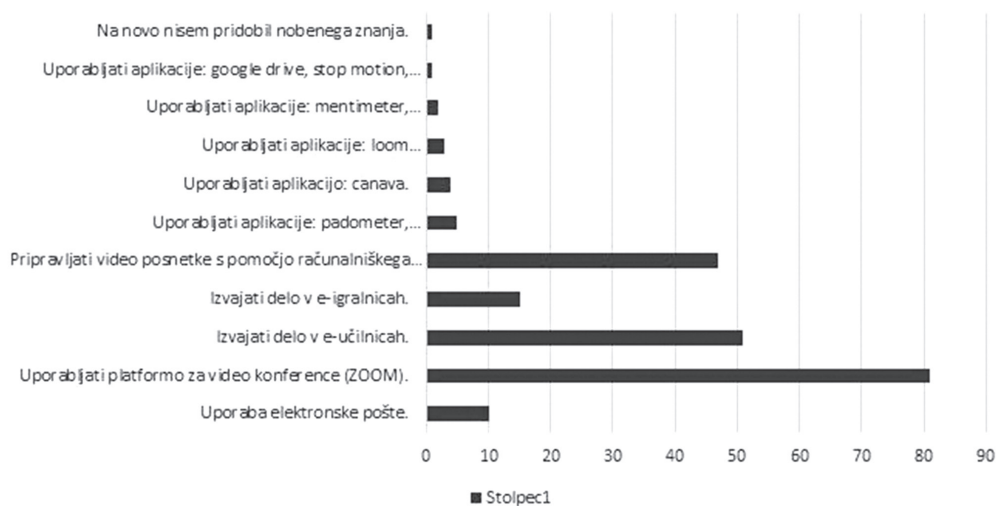
## **Analiza in interpretacija rezultatov**

Pri vprašanju odprtega tipa so bili v obeh zavodih največkrat omenjeni odgovori v povezavi s komunikacijo, uporabo IKT tehnologije in izzivi, ki so se pri tem pojavljali: delo na daljavo in ukrepi, ki so jih prinesle spreminjene okoliščine. Ugotavljamo, da so anketirani v situaciji, v kateri smo se skupaj znašli, poiskali tudi tiste pozitivne stvari, ki so pripomogle k večji kvaliteti vzgojno-izobraževalnega dela.

Iz odgovorov na vprašanje, kaj so se v zadnjem letu na novo naučili (graf 1), je razvidno, da so skoraj vsi anketirani v zadnjem letu pridobili

veliko novih znanj. Kot pričakovano se največ odgovorov nanaša na delo na daljavo, uporabo platforme ZOOM in delovnega okolja v spletnih učilnicah. Iz podatkov lahko razberemo, da so strokovni delavci pri svojih delovnih izzivih iskali različne pristope, kako nadgraditi svoje delo s pomočjo uporabe najrazličnejših aplikacij, kar se nam zdi pri uvajanju sprememb zelo pomembno. Strokovni delavci so pripravljeni tudi individualno iskati nove rešitve in nove metode učenja ter poučevanja.

### KAJ SMO SE V ZADNJEM LETU NOVEGA NAUČILI?



GRAF 1

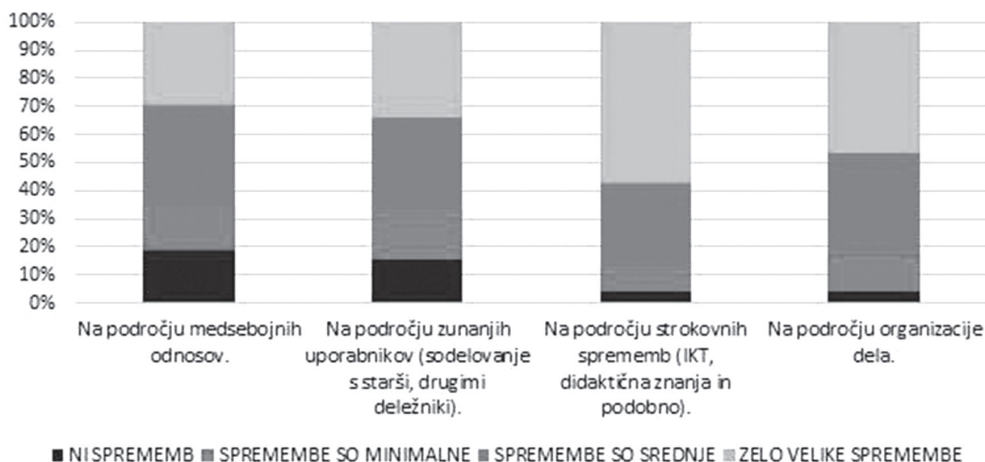
Grafični prikaz dejanj, ki smo se jih v zadnjem letu na novo naučili

Vir: Mija Penca Vehovec in Jasna Špindler, 2021

Iz odgovorov na vprašanje, prikazano v grafu 2, v kakšni meri v zadnjem času opažate spremembe na posameznem področju v organizaciji, je razvidno, da se največje spremembe odražajo na področju strokovnih sprememb, kjer je bilo potrebno veliko dodatne motivacije, izobraževanj in nadgradnje pri izvajanju dela s pomočjo uporabe IKT. Nekoliko manjše spremembe se opažajo na ostalih treh področjih, vendar anketiranci prav tako veliko izpostavljajo spremembe pri organizaciji dela, kar pripisujemo vsem navodilom MIZŠ in NIJZ za preprečevanje širjenja bolezni.

Pri vprašanju, kakšne spremembe si želijo uvesti (graf 3), je največkrat izražena želja po spremembah na področju uporabe novih didaktičnih pristopov glede na novo učno okolje in na področju razvijanja

## V KAKŠNI MERI SE NA POSAMEZNM PODROČJU IZRAŽAJO SPREMEMBE V ORGANIZACIJI?



GRAF 2

Grafični prikaz izražanja sprememb na posameznih področjih v organizaciji

Vir: Mija Penca Vehovec in Jasna Špindler, 2021

veščin za drugačne učne ure pri učencih. Predpostavljamo, da se v situaciji, v kateri smo se znašli med šolskim letom, nekateri že zavedajo, da bo v poučevanje in učenje potrebno vnesti sodobne učne metode, primerne za delo na daljavo. Prav tako je v obeh zavodih večji delež odgovorov, vezan na medsebojne odnose in spremembe na osebnostni ravni, kar je bil tudi med šolskim letom izziv zaradi vseh spremenjenih okoliščin, v katerih smo opravljali delo vsi zaposleni.

Na vprašanje, na kakšen način boste prispevali, da se bodo spremembe začele izvajati (graf 4), so anketiranci največkrat odgovorili, da bodo sami prispevali k uvajanju sprememb, tako da se bodo samoizobraževali. Po samoizobraževanju lahko kot vodje kasneje načrtujemo strokovne razprave, s katerimi lahko iščemo skupne ideje in izzive, ki bodo znotraj organizacije pripeljali do sprememb.

Iz odgovorov na vprašanje, kako doživljajo spremembe (graf 5), je razvidno, da se anketiranci sprememb veselijo in jih doživljajo kot izziv, kar je za vodenje organizacije zelo motivacijsko. Prav tako je v obeh organizacijah velik odstotek tistih, ki priznavajo, da se s spremembami sicer poskušajo soočiti, vendar se pri tem počutijo nelagodno. Zato menimo,

## KAKŠNE SPREMEMBE BI SI ŽELELI UVESTI?



GRAF 3

Grafični prikaz sprememb, ki si jih želimo uvesti

Vir: Mija Penca Vehovec in Jasna Špindler, 2021

## KAJ LAHKO NAREDIM SAM, DA BOMO SPREMEMBE V ORGANIZACIJI UVEDLI?



GRAF 4

Grafični prikaz, kaj lahko prispevam sam, da se bodo spremembe začele odvijati

Vir: Mija Penca Vehovec in Jasna Špindler, 2021

da je velik del načrtovanja, izvajanja in evalviranja na področju sprememb potrebno nameniti prav tem deležnikom vzgoje in izobraževanja.



GRAF 5

Grafični prikaz doživljanja sprememb

Vir: Mija Penca Vehovec in Jasna Špindler, 2021

### **Priporočila za uspešno vodenje v času epidemije covida-19 in v prihodnje**

Oblikovanje skupnih izhodišč nam je pomagalo pri ugotovitvi, da imata oba zavoda kljub razlikam v velikosti veliko povezujočih elementov, ki nakazujejo na skupne korake za učinkovito uvajanje sprememb.

Vodjo štejemo kot ključno osebo, ki povezuje vse deležnike med seboj. Učiteljem, učencem in staršem je s pozitivno naravnostjo v zgled in oporo. Pri tem si upa stopiti v ospredje, izpostavlja tekočo problematiko in skupaj z zaposlenimi predlaga rešitve. Izzive spreminja v nove priložnosti za celoten zavod.

Za učinkovito uvajanje sprememb potrebujejo zaposleni močno oporo vodje, ki nenehno bdi nad njimi, jih spodbuja, podpira in jim zaupa. Verjame v moč pohvale in jim nudi dovolj priložnosti za strokovno in osebnostno rast. Tako poskrbi za ustvarjanje in ohranjanje močnega jedra, ki tudi ostale zaposlene pritegne k uresničevanju zastavljenih ciljev.

Spremembe zato ustvarjamo skupaj z namenom, da lahko vsi rastemo. Zaposlenim že od vsega začetka nudimo možnost soustvarjanja skupnih dokumentov zavoda (LDN, razvojni načrt, strategije učenja na daljavo, gradivo za spletne igralnice idr.). Zaupamo si in vztrajamo pri zastavljenih ciljih, saj se zavedamo, da je ravno tekoča problematika dobro izhodišče za določanje prioritet zavoda in priložnost za izboljšave.

Vodila, ki naj usmerjajo vsakega vodjo v času epidemije covid-19 in v prihodnje, smo strnili v deset točk:

1. Bodi radodaren s pohvalo in spodbudno besedo.
2. Dobro spoznaj svojo ekipo, da lahko vsem članom podeliš naloge, primerne njihovim osebnostnim lastnostim in zanimanjem. Takrat bosta motivacija in učinkovitost večji.
3. Aktivno poslušaj vsa mnenja pred oblikovanjem končne odločitve. Ne ponujaj rešitve, ampak vodi zaposlene do rešitev.
4. Vključene spodbujaj k lastnim rešitvam. Dopusti jim avtonomijo in svobodo. Del odgovornosti za rezultate morajo prevzeti tudi zaposleni.
5. Dobro se pripravi, dobro načrtuj in se neprestano izobražuj.
6. Evalviraj na začetku, sproti med izvajanjem dejavnosti in na koncu. Zaposlenim nudi kvalitetne sprotne informacije in dovolj časa za izpolnitev naloge.
7. Zaposlenim nudi profesionalno in psihosocialno oporo.
8. Vsaka izkušnja, naj bo dobra ali slaba, je priložnost za osebni in strokovni napredek.
9. Upaj si raziskovati, tvegati in iskati vedno nove izzive.
10. Bodi prilagodljiv. V primeru, ko stvari ne gredo po načrtani poti ali se prikaže boljša rešitev, odstopi od načrtane poti in jo začni na novo.

Vodenje je odgovoren in negotov proces, odvisen od stalnih sprememb v ožjem in širšem okolju. Zato je pomembno, da se ga lotimo dobro pripravljeno, zavedajoč se, da gre pri tem za neprestano spreminjanje sebe in ljudi okrog nas. Daje nam priložnost, da drugačne situacije pretvorimo v izzive, ki jih korak za korakom premagujemo in ob tem nenehno rastemo – mi in ljudje okrog nas.

### **Sklepi in predlogi strokovnih rešitev**

Na podlagi predelane strokovne literature in rezultatov opravljene ankete ugotavljamo, da je pri uvajanju sprememb zelo pomembna dobra komunikacija med vsemi deležniki, ki temelji na spodbudnem učnem okolju. Le tako lahko v zavodu pride do prepleta različnih idej ob izmenjavi primerov

dobrih praks, kar prinaša novosti v vzgojno-izobraževalni zavod in ustvarja dobro podlago za spremembe. Če zaposleni čuti, da je obdan z varnim okoljem, v katerem je dajanje predlogov in pobud zaželeno, se bo aktivno vključil v proces uvajanja sprememb, se odzval na spremembe in jih lažje ponotranjil. Ker se od vodij velikokrat pričakuje, da so pobudniki in hkrati rešitelji dane situacije, smo s pomočjo naloge ozavestili odgovornost vseh za učinkovito uvajanje sprememb (vodje, strokovni delavci in vsi ostali delavci). Le z upoštevanjem skupnih predlogov in ozaveščanjem odgovornosti za rezultate lahko pridemo do rešitev, na podlagi katerih lahko kasneje uspešno uvedemo spremembe znotraj zavoda.

Zaposleni morajo spremembe ponotranjiti kot način razmišljanja, zato se morajo odvijati v obeh smereh – od spodaj navzgor in od zgoraj navzdol. Le tako bodo zaposleni vztrajali na poti uvajanja sprememb kljub neizogibnim oviram na poti do cilja. Kot je zapisano v literaturi, se velikokrat pojavi nelagodje in nezadovoljstvo ob izkazu neuspeha oziroma če rezultati niso hitro vidni. Sklepamo, da smo ljudje tako naravnani, da želimo takojšnje vidne napredke. Zato si bomo v prihodnje prizadevali, da bo že na nivoju načrtovanja sprememba usmerjena k minimalnemu vidnemu napredku. Sklepamo, da lahko na takšen način deležnikom dvignemo motivacijo in jih spodbudimo k nadaljevanju zastavljenih ciljev.

V času prilagojenih razmer zaradi covid-19 smo bili na obeh zavodih soočeni z nenehnim uvajanjem sprememb. Potrebno je bilo dnevno prilagajanje tako vodij kot vseh ostalih zaposlenih v organizaciji. Na podlagi predelane literature, zapisa obstoječega stanja v posameznem zavodu in po analizi anketnih vprašalnikov podajamo ključne sklepe in konkretne predloge strokovnih rešitev za izboljšave, ki temeljijo na ustvarjanju spodbudnega učnega okolja. Le-to bo pri zaposlenih pripomoglo k lažjemu soočanju s spremembami in posledično tudi k pozitivnim učinkom na področju učenja na nivoju celotne organizacije.

- Pred uvajanjem sprememb temeljito analiziramo stanje v zavodu in opredelimo področje izboljšav. Izsledke ankete predstavimo zaposlenim in skupaj dopolnimo področje izboljšav.
- Pripravimo akcijski načrt v sodelovanju z vsemi zaposlenimi (soustvarjanje deljenega dokumenta). V pripravo vključimo predloge vseh zaposlenih.
- Komunikacija naj bo jasna in naj sporoča ključne informacije. Kar se dogovorimo na ravni šole, upošteva celoten kolektiv. Dogovori so vsem dostopni (npr. zapisniki sestankov v spletni zbornici, skupni komunikacijski kanal za izmenjavo izkušenj, reševanje dilem ipd.).

- Pohvala mora biti dana tudi ob minimalnem napredku, napredki pa se naj beležijo in pokažejo na vidnem mestu, kjer bodo vsi deležniki o tem obveščeni (npr. poseben zavihek v spletni zbornici in mesto v zbornici).
- Da zavod uvaja spremembe, naj bo razvidno na več mestih: spremenjena grafična podoba šole, redne strokovne razprave in sprotno evalviranje.
- Uvajanje sprememb podkrepimo s primeri dobre prakse v zavodu in izven njega in tako poskrbimo za medkolegialno učenje.
- V uvajanje sprememb vključimo vse zaposlene postopoma. Delo enakomerno porazdelimo glede na interese posameznikov.
- Vodstvo nudi zaposlenim ves čas močno podporo (redno spremljanje rezultatov dela, odzivanje na pobude in predloge, dajanje kakovostne povratne informacije).

## Zaključek

V času sprememb, ki so nastopile kot posledica epidemije covida-19, je močna podpora vodstva ključnega pomena za uvajanje sprememb v organizaciji. Vodstvo stopa v ospredje in s tem nudi zaposlenim občutek varnosti in jih opogumlja za izboljšave. Trudi se prisluhniti njihovim željam, potrebam in predlogom ter jih upošteva pri vodenju organizacije. Posamezniki so različno naklonjeni spremembam, zato je toliko bolj pomembno zaposlene ves čas spodbujati in graditi na dobrih medsebojnih odnosih. Na ta način vzpostavljamo močno jedro posameznikov, ki bodo v oporo celotni organizaciji.

Analiza anketnega vprašalnika je pokazala, da so imele spremembe zaradi stanja covida-19 pozitivne učinke na delo zaposlenih, saj se je pri veliki večini izboljšala računalniška pismenost, za kar so bili tudi sami pripravljeni iskati rešitve. Pri tem zelo cenijo pomen dobrih medosebnih odnosov in priložnosti za osebno rast preko številnih ponujenih izobraževanj in medsebojne pomoči. Večjih sprememb med šolo in vrtcem ni bilo zaznati, saj v obeh enotah spremembe dojemajo kot izziv in priložnost za odpravo primanjkljajev. V anketi vidijo priložnost za soustvarjanje sprememb na nivoju zavoda.

Delegirano vodenje in vzpostavljane spodbudnega učnega okolja sta ključnega pomena za dolgoročni uspeh. Pomembno je tudi, da v uvajanje sprememb vključimo vse zaposlene postopoma in naloge enakomerno porazdelimo glede na interese in obremenitev posameznikov. Ravno aktivno vključevanje zaposlenih v procese uvajanja sprememb pripomore



k učinkoviti prepoznavi in izboru ustrezne strategije na ravni celotnega zavoda.

Da bodo spremembe postale del vsakdanje pedagoške prakse, je potrebno cilje nujno opredeliti v akcijskem načrtu za naslednje šolsko leto. Naloga nam bo zato zelo koristila iz vidika dopolnitve obstoječega akcijskega načrta, saj zaradi nenehnih sprememb zaradi stanja covid-19 prihaja do vedno novih potreb po izboljšavah delovnega procesa.

Analiza anketnega vprašalnika nam je pomagala preveriti dosedanje stanje uvajanja sprememb na ravni organizacije, opredeliti stanje izboljšav in zaposlene soočiti z nujnostjo uvajanja sprememb. Da bomo lahko v prihodnje prišli do še bolj konkretnih predlogov za izboljšave, bo potrebno pripraviti dopolnjene vprašalnike znotraj posameznih skupin delavcev (strokovni delavci šole in strokovni delavci vrtca, ostali zaposleni) in jih analizirati za vsako skupino posebej. Upoštevanje potreb pri vseh skupinah delavcev bo pripomoglo prepoznati razlike pri uvajanju sprememb in s tem k pozitivnim učinkom na področju učenja na ravni celotne organizacije.

Ravno tako bo za dolgoročne učinke potrebno podrobno analizirati kontekst in preučiti politiko šole ter graditi na dobrih medsebojnih odnosih. Dobri medsebojni odnosi bodo pripomogli k doseganju kritične mase, ki jo bomo vzdrževali z vzgledom, s predstavitvijo primerov dobre prakse in kakovostno povratno informacijo.

Z nalogo smo ozavestili pomen kvalitetnega vodenja za dobrobit celotne organizacije. Vodja ne vodi zavoda sam, ampak se obda s posamezniki, ki so mu pri tem v oporo. Upošteva predloge vseh zaposlenih, jih vključuje v vse faze uvajanj sprememb in daje kakovostno povratno informacijo. V problemih vidi izzive, v teh pa nove priložnosti za izboljšanje in odpravo šibkih točk organizacije. Ker je vodenje proces, je pomembno, da postopno uvaja spremembe, sprotno analizira in ne skopari s pohvalami za še tako majhen dosežek. Zaposlene spodbuja k samostojnosti in odgovornosti ter dopušča učenje iz napak oz. samopreizkušanja, katera strategija najbolj deluje pri posamezniku. Ravno možnost oblikovanja lastnih zaključkov pripomore k vzpostavljanju spodbudnega učnega in komunikacijskega okolja, ki bo naklonjeno kakršnim koli spremembam. S takšnim vodenjem vplivamo na ustvarjalno mišljenje tako zaposlenih kot učencev in otrok, kar je ključnega pomena za razvijanje ustvarjalne družbe.

## Literatura

- Bečaj, J. 2011. *Skupaj mislimo in se pogovarjamo – torej znamo*. Sodobna pedagogika 62 (1): 56–75.
- Brejc, M. in Erčulj, J., ur. 2009. *Ravnatelj raziskuje svoje delo: akcijsko raziskovanje*. Učno gradivo. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Cassidy, C., Christie, D., Coutts, N., Dunn, J., Sinclair, C., Skinner, D. in Wilson, A. 2008. *Building Communities of Educational Enquiry*. Oxford Review of Education 34 (2): 214–235.
- Erčulj, J. 2006. Šole kot učeče skupnosti. V *Managmant znanja*, ur. Jaklič, M., 245–256, Maribor: Pivec.
- Fullan, M. 2006. *Change Theory. A Force for School Improvement*. Victoria: Centre for Strategic Education.
- Kaplan, L. S. in Ownigs, W. A. 2013. *Colture Re-Boot: Reinigorating School Culture to Improve Students Outcomes*. London: Sage.
- Peček, P. 2015. *Mreža učečih se šol in vrtecev ter osem vzvodov za spreminjanje v teoriji in praksi*. Vzgoja in izobraževanje 46 (1): 30–34.
- Peček, P. 2015. *Uvajanje sprememb*. Izbrana poglavja iz vodenja v vzgoji in izobraževanju: 131–143.
- Razdevšek Pučko, C. 2002. *Ravnatelj in šolska avtonomija pri uvajanju sprememb v pedagoški proces*. Sodobna pedagogika 53 (1): 126–139.
- Preskar, S., Mithans, M., Bevc, V., Logaj, V., Deutsch, T., 2020. *Analiza izobraževanja na daljavo v času prvega vala epidemije covid-19 v Sloveniji*. V *Izobraževanje na daljavo s perspektive ravnateljic in ravnateljev*, ur. Rupnik Vec, T., 175–209. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Schollaert, R. 2008. *Začetni koraki pri vpeljevanju sprememb*. V *Vpeljevanje sprememb v šole: priručnik za šolske razvojne time*, ur. Pušnik, M., 17–39. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Zavašnik Arčnik, M. 2015. *Vodenje za učenje*. V *Izbrana poglavja iz vodenja v vzgoji in izobraževanju*, ur. Zavašnik Arčnik, M. in Erčulj, J., 5–26. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Zavašnik Arčnik, M. in Mihovar Globokar, K., 2015. *Profesionalni razvoj ravnateljcev v zakonodajnih okvirih*. Vodenje v vzgoji in izobraževanju 13 (1): 79–99.

- **Mija Penca Vehovec** je ravnateljica Osnovne šole Žužemberk.  
[mija.penca@guest.arnes.si](mailto:mija.penca@guest.arnes.si)
- **Jasna Špindlerje** pomočnica ravnateljice za vrtec in vodja vrtca pri OŠ Janka Ribiča Cezanjevci. [jasna.spindler@gmail.com](mailto:jasna.spindler@gmail.com)