

9. konferenca ravnateljic in ravnateljev vzgojno-izobraževalnih zavodov
v Republiki Sloveniji

KREPITEV KAKOVOSTI VODENJA

dr. Mihaela Zavašnik
Šola za ravnatelje, ZRSŠ



KAJ VEMO O USPEŠNEM VODENJU V VZGOJI IN IZOBRAŽEVANJU V TRENUTKU ČASA?

Vodenje vpliva na (ne)kognitivne dosežke otrok/učencev.

Uspešno vodenje temelji na jasnem naboru „praks vodenja“.

Vodenje je odvisno predvsem od konteksta in odzivnosti na kontekst oz. razmere.

Trenutna prevladujoča KONCEPTA vodenja v vzgoji in izobraževanju sta:

- **NA UČENJE OSREDINJENO VODENJE („pedagoško vodenje“)**
- **DISTRIBUIRANO VODENJE**

Vodenje ima predvsem velik posredni vpliv na dosežke otrok/učencev, in sicer z vzpostavljanjem kakovostnih pogojev za učenje in poučevanje.

Vodenje ima večji vpliv, če je distribuirano.

Nekatere osebne lastnosti pogojujejo kakovost vodenja.

„PEDAGOŠKO VODENJE“ – Kaj konkretno vemo o tem v Sloveniji?

- 49. člen ZOFVI – „Ravnatelj je **pedagoški vodja** in poslovodni organ.“
- posamezne redke slovenske raziskave kažejo, da slovenski ravnatelji več časa porabijo za poslovodne naloge kot „pedagoško vodenje“ VENDAR
- so v primerjavi z drugimi državami pri pedagoškem vodenju nad povprečjem
- slovenska opredelitev pojma „pedagoško vodenje“ ne obstaja; pojem v Sloveniji ni strokovno in znanstveno utemeljen
- redki slovenski strokovni in znanstveni viri pogosto povzemajo in prevzemajo „prevodne približke“, npr. vodenje učenja (in poučevanja), inštrukcijsko vodenje, vodenje, osredinjeno na učenje, vodenje za učenje, na učenca/otroka osredinjeno učenje...
- v povezavi s pojmom „pedagoško vodenje“ se pogosto uporabljajo še druge besedne zveze, npr. *strategije* pedagoškega vodenja, *pristopi* k pedagoškemu vodenju, *kompetence* pedagoškega vodenja...



Kroflič (2002)

Govori o „širokem pojmu, ki vključuje vrsto med seboj soodvisnih področij“, ki obsegajo:

- oblikovanje vizije razvoja zavoda,
- skrb za spremljanje kakovosti,
- povezovanje zavoda z drugimi vzgojno-izobraževalnimi in svetovalnimi dejavniki v okolici,
- skrb za strokovno izpopolnjevanje,
- uvajanje didaktičnih in drugih pedagoških inovacij,
- oblikovanje didaktičnega koncepta zavoda, povezanega z operativnim načrtovanjem pouka,
- oblikovanje vzgojnega koncepta zavoda.



V kolikšni meri je drugače kot na Švedskem?

Table 2.
Principals' priorities in pedagogical leadership

	Elementary schools, grade 1-9 (N = 603)		Upper secondary schools (N = 371)	
	rank	N	rank	N
Presence. (Classroom visits, observations, physical presence close to teaching and learning)	1	168	3	95
Quality development. (Systematic quality development, monitoring, analysis and evaluation of results)	2	149	1	127
Assessment of students. (Formative assessment and grading of students)	3	125	2	106
Dialogues with teachers. (Pedagogical discussions, appraisals)	4	72	4	53
Teacher development. (Develop competence, peer learning)	5	61	6	33
Organizational development. (Develop internal organization, designs to promote learning)	5	61	8	27
Support to students with needs and special needs	7	47	5	34
Student participation	8	46	7	31
Improve the learning environment	9	33	9	21
Leadership in the classroom. (Promote teacher leadership)	10	24	(11)	11
Values. (To work with the core values of the democratic society)	(11)	21	10	15

(Ulf, L. 2015)



V kolikšni meri je drugače kot v drugih državah po svetu (metaanaliza)?

Področje pedagoškega delovanja	Specifične prakse vodenja
Vizija in usmeritve	Oblikovanje skupne smeri Določanje specifičnih, kontekstualnih razvojnih ciljev Postavljanje visokih pričakovanj Operativno uresničevanje smeri in razvojnih ciljev
Odnosi in razvoj zaposlenih	Spodbujanje profesionalnega razvoja zaposlenih Podpiranje in skrb za posameznika Biti zgled vrednot in dobrih praks Gradnja zaupnih odnosov z in med zaposlenimi, otroki/učenci in starši
Razvoj zavoda za izvajanje zelenih praks	Krepitev sodelovalne kulture in distribuiranega vodenja Vzpostavljanje sodelovalne strukture zavoda Vzpostavljanje kakovostnih odnosov s starši in skupnostjo Povezovanje vrtca/šole s širšim okoljem Vzdrževanje varnega, spodbudnega in zdravega okolja za otroke/učence in zaposlene
Izboljšanje učenja in poučevanja	Nudenje kakovostne individualne in skupinske pedagoške podpore Spremljanje učenja otrok/učencev, zaposlenih in napredka zavoda Omogočanje nemotenega pedagoškega dela – izključevanje motenj



Kako se uresničevanje področij „pedagoškega vodenja“ kaže v razpisih in oblikah podpore Šole za ravnatelje za 2023/2024?

- Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit (razpis zaprt)
- Mentorstvo novoimenovanim ravnateljev
- Usposabljanje mentorjev novoimenovanim ravnateljem
- Svetovanje za ravnatelje ob podpori ravnateljev svetovalcev (področje *Spremljanje in vrednotenje dela strokovnih delavcev*)
- Svetovalne storitve (individualno za ravnatelja, za aktiv/skupino ravnateljev, kolektiv)
- Mreže učečih se šol (4 teme: Zaznavanje in obravnavanje medvrstniškega nasilja; Skrb za dobre odnose kot temeljni gradnik varnega in spodbudnega delovnega okolja; Celostni pristop k dobremu počutju; Coaching veščine in orodja v podporo profesionalnemu učenju)
- Mreženje šol in vrtcev za kakovost - samoevalvacija (odprt razpis za skupino 2)
- Krepitev integritete v šolskem prostoru
- (Postani) uspešen srednji vodja
- Razpis za nove mentorje novoimenovanim ravnateljem (razpis septembra 2023)
- Iluzija enakosti (razpis za skupino 2 novembra 2023)



Posveti 2023/2024

Jesenski posvet
ravnateljev vrtcev

9. in 10. oktober
2023

Jesenski posvet
ravnateljev OŠ

6. in 7. november
2023

Jesenski posvet
ravnateljev SŠ

20. in 21. november
2023

Nadaljevalni
program ŠR

16. in 17. januar
2024

Znanstveni posvet
Vodenje v VIZ

5. in 6. marec 2024

Posvet pomočnikov
ravnateljev

9. in 10. april 2024



Hvala.

