

Naslov članka/Article:

## **Svetovanje kot oblika podpore ravnateljem** **Counselling as a Form of Support for Headteachers**

Avtor/Author:

Katja Arzenšek Konjajeva in Branka Likon

CC licenca



Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Brez predelav



### **Vodenje v vzgoji in izobraževanju 48, 1/2021, 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/>

# Svetovanje kot oblika podpore ravnateljem

**Katja Arzenšek Konjajeva**

*Šola za ravnatelje, Zavod Republike Slovenije za šolstvo*

**Branka Likon**

*Šola za ravnatelje, Zavod Republike Slovenije za šolstvo*

Prispevek opisuje svetovanje kot obliko podpore ravnateljem s sodelovanjem predavateljev Šole za ravnatelje in izkušenih ravnateljev svetovalcev pri vodenju pedagoške dejavnosti. Predstavlja kratek pregled stanja na področju svetovanja ravnateljem, pregled ustanov, ki v Sloveniji že izvajajo svetovanje na tem področju in pregled zahtevanih kompetenc in pogojev za svetovalce ter tem, za katere so ravnatelji izrazili potrebo. V analizi stanja na področju svetovanja povzema ugotovitve dostopnih dosedanjih pisnih analiz o svetovanju, zapisov spletnih strani zavodov in ustanov, ki svetovanje ponujajo. Obravnavamo dve obliki svetovanja: individualno svetovanje in svetovanje v regijskih aktivih, ugotovitve iz evalvacij teh programov in navajamo priporočila za nadaljnji razvoj.

*Ključne besede:* svetovanje, podpora, kompetentno vodenje, pedagoško vodenje, sistemsko vodenje

## Uvod

Ravnatelji se vsak dan srečujejo z izzivi pri vodenju za zagotavljanje kakovostnega procesa učenja in poučevanja in s prizadevanji, da bi se ti področji nenehno izboljševali. S svojim delovanjem so prisotni na treh ravneh: v šoli, kjer so ravnatelji, na regionalni in na državni ravni. Ne glede na izkušnje se lahko znajdejo v situacijah, ko bi bilo pri iskanju rešitev dobrodošlo sodelovanje drugih ravnateljev in zunanjih strokovnjakov. V nadaljevanju bomo predstavili svetovanje izkušenih ravnateljev v sodelovanju s strokovnimi delavci Šole za ravnatelje; tovrstno svetovanje ne pomeni dajanja receptov in nasvetov, pač pa svetovanca vodi h kritičnemu razmišljanju in iskanju rešitev, pri čemer na posamezno situacijo tako svetovanec kot svetovalec pogledata kritično in reflektivno, kar razširja svetovančev pogled na izziv.

Najprej bomo predstavili teoretična izhodišča za sistemsko vodenje, kamor konceptualno uvrščamo svetovanje. Nato bomo navedli primere delovanja ravnateljev svetovalcev v nekaterih drža-

vah in prikazali stanje na področju svetovanja ravnateljem v Sloveniji; navedli bomo ustanove, ki pri nas že izvajajo svetovanje na tem področju, kompetence in pogoje, ki jih morajo izpolnjevati svetovalci, ter vsebine, za katere so ravnatelji omenili, da bi jim koristile. V analizi stanja na področju svetovanja bomo povzeli ugotovitve iz dostopnih dosedanjih pisnih analiz o svetovanju in iz zapisov s spletnih strani zavodov in ustanov, ki svetovanje ponujajo.

V večini programov Šole za ravnatelje zagotavljamo vsaj eno obliko svetovanja za vodenje, kot na primer individualno svetovanje, skupinsko svetovanje, vzajemno svetovanje, *coaching* in podobno. Prispevek se osredotoča na predstavitev programov individualnega svetovanja in svetovanja v regijskih aktivih. Omenja vloge in naloge ravnateljev svetovalcev pri svetovanju, vendar gre zgolj za začetna razmišljanja o njihovih kompetencah in o programih usposabljanja za razvoj teh kompetenc, pri čemer smo zaznali potrebo po nadaljnjem razvoju tovrstnih programov.

Predstavili bomo povzetke in ugotovitve evalvacij svetovancev, pa tudi mnenja svetovalcev o možnostih za izboljšave in pomenu svetovanja za njihov profesionalni razvoj. Za zaključek bomo povzeli najpomembnejše prednosti doslej razvitih oblik svetovanja, v katere so vključeni ravnatelji svetovalci, in navedli nekaj priporočil za nadaljnji razvoj področja.

### **Teoretična izhodišča systemskega vodenja in svetovanje**

V zadnjem desetletju literatura s področja vodenja v vzgoji in izobraževanju poudarja pomen inovativnih učnih okolij, transformacijskega in avtentičnega vodenja, vodenja učenja za boljše dosežke učencev in hkrati zagotavljanje enakih možnosti za napredek vsakega posameznega učenca, pa tudi mreženje in sodelovanje v šoli in širše. Prav tako izpostavlja pomen delovanja ravnateljev v šolah, v katerih so ti sodelovali z drugimi ravnatelji in z ustanovami na ravni države. Dimmock (2016) poudarja pomen predpostavke, da šola lahko obravnavamo kot sistem na različnih ravneh. Če je šola kot taka sistem, je ravnatelj systemski vodja. Z vidika posamezne države kot sistema je ravnatelj vodja podsistema, da bi bil systemski vodja, pa mora prispevati tudi k izboljšavam na drugih šolah. Vse bolj je poudarjen pomen sodelovanja in mreženja med ravnatelji različnih šol in zunanji ustanovami v različnih oblikah. V tem prispevku bi radi predstavili posebno obliko sodelovanja, to je svetovanje s sodelovanjem izkušenih ravnateljev, ki

jo lahko umestimo na področje systemskega vodenja, saj poudarja pomen sodelovanja med ravnatelji zaradi izboljševanja drugih šol in tudi zaradi sprememb na ravni sistema.

Higham in Hopkins (2007) pri opredelitvi systemskega vodenja navajata, »da so systemski vodje tisti ravnatelji, ki so pripravljeni prevzeti vloge na ravni sistema, da bi tako podprli izboljšave na drugih in svoji šoli«. Kot tako je systemsko vodenje nova, razvijajoča se praksa, ki obsega različne odgovornosti, te pa se razvijajo lokalno ali znotraj posameznih nacionalnih mrež ali programov in lahko skupaj prispevajo k preoblikovanju sistema. Dimmock (2016) navaja, da se v literaturi pojavlja veliko definicij systemskega vodenja, in se v svojem članku osredotoča na ravnatelje in druge vodje v šoli, ki sodelujejo z drugimi strokovnjaki in šolami, njihov namen pa je krepiti zmožnosti, ki bodo zagotavljale izboljševanje šole, boljše dosežke na vseh ravneh in »bolj pravične dosežke učencev«.

Tudi pri pregledu literature, ki obravnava svetovanje ravnateljev, zasledimo koncept systemskega vodenja. Koncept na eni strani poudarja pomen zaznavanja ravnateljev o njihovi samoučinkovitosti in njihove kredibilnosti med drugimi ravnatelji, na drugi pa izpostavlja pomen znanja in kompetenc, ki jih potrebujejo systemski vodje. Učinkovito systemsko vodenje zahteva zmožnost za delo z drugimi ravnatelji zaradi reševanja problemov, razvijanja rešitev pri kompleksnih izzivih in pripravo strategij, prilagojenih specifičnim razmeram (Hopkins 2007).

Earley in Weindling (2006) menita, da »svetovalni vodje« za ravnatelje pomenijo novo vlogo in predstavljajo možnost za karierni razvoj, in navajata, da bo svetovanja ravnateljev v prihodnje vedno več, saj je pomen svetovalnih vodij, ki jih Fullan (2005) definira kot »systemske vodje«, vse večji. Ugotovitve raziskave, opravljene med ravnatelji, ki so delovali kot svetovalni vodje ali so to želeli postati, so med drugim pokazale, da ravnatelji imenovanje v svetovalnega vodjo razumejo kot naravno pot v svojem profesionalnem razvoju. To lahko vpliva na izboljšanje njihove prakse, na dosežke v šoli, kjer ravnateljujejo, in v šoli, kjer svetujejo ravnatelju. Ugotovitve raziskave so pokazale tudi jasno delitev vlog, potrebo po razvoju specifičnih kompetenc, pomen zaupanja in časa, ki ga ravnatelji potrebujejo za svetovanje. Nekaj sodelujočih v raziskavi je izrazilo zaskrbljenost, ker ne vedo, kako njihovo delo vpliva na šolo, ki ji svetujejo. Učenje in vpliv svetovanja sta obojestranska.

Šolska politika v Angliji izpostavlja pomen tako imenovanega »samoizboljševalnega sistema šol«. V takem sistemu naj bi bili učni-

telji in šole odgovorni za razvoj šol ter naj bi se učili drug od drugega in iz raziskav, zaradi česar bi se učinkovite prakse lahko širile (Close 2016). Najboljše šole in vodje naj bi dosegli druge šole, tako da bi se vse šole lahko izboljševale. To pa bi lahko povzročilo zmanjšanje vladne podpore in intervencij v izobraževalni prostor. Državna ustanova s področja izobraževanja in vodenja je opredelila »zveze šol poučevanja« in vsaka med njimi ima šest glavnih področij odgovornosti, *med drugim razvoj vodenja in uvajanje specialistov za vodenje v izobraževanju ter novo vključenost sistemskih vodij, katerih naloga je, da delujejo kot svetovalni vodje*. Close (2016) navaja, da trenutno nekaj tisoč vodstvenih delavcev deluje na področju podpore šole šoli. V omenjenem članku poudarja pomen proaktivnosti pri zagotavljanju dolgoročnega razvoja sistemskega vodenja, v katero lahko vključimo svetovanje. Na Škotskem so sistemsko vodenje razvili kot orodje za izboljševanje šolskih praks.

Dimmock (2016) je predpostavil, da je sistemsko vodenje nasprotje od dajanja nasvetov na temelju že obstoječih rešitev za težave, ki se pojavijo, saj gre pri tako imenovanem sistemskem vodenju za sodelovanje med ravnatelji svetovalci in ravnatelji svetovanci, da se lahko soočijo z izzivi in obravnavajo situacije, na katere v vsakodnevni strategijah reševanja ne naletijo pogosto. Seveda je v teh primerih najlažje reševati rutinske in tehnične izzive, težje pa tiste, ki se nanašajo na vodenje zaposlenih. Dimmock (2016) prav tako izpostavi tri ključne kompetence sistemskih vodij v vlogi svetovalcev: upoštevanje kontekstualnih strategij, kar pomeni, da so pomembne družbene okoliščine, v katerih vzgojno-izobraževalni zavodi delujejo, tiho učenje, pri čemer upoštevamo pozitivne situacije in negativne izkušnje, ki smo jih pridobili pri svojem delu, in spretnost pri reševanju problemov, kar pomeni, da svetovanca usmerjamo v iskanje rešitev, ne pa da mu svetovalec ponuja recepte.

Svetovanje je prav tako proces, v katerem se problem, ki ga ima druga oseba, razjasni, tako da ji omogočimo, da lahko zanj prevzame primerno odgovornost, svetovalec pa ji pri iskanju rešitev za izziv ali težavo pomaga (prim. Redman 1995). Svetovanje temelji na različnih teoretičnih in praktičnih okvirjih brez vsiljevanja modelov, razvija sodelovanje in podpira razvoj človekovih potencialov, da bi spodbudili avtonomijo in funkcionalnost v celotnem profesionalnem obdobju ter v družbeno-kulturnem okolju, ki mu pripadajo posamezniki, in tako krepi razvoj pedagoškega vodenja (prim. Barreto 2009; Vera 2004). S teoretičnega vidika je učinko-

vito in kakovostno vodenje eden od šolskih dejavnikov, ki vplivajo na učne dosežke učencev (Čagran 2019).

Ravnatelji se pogosto znajdejo v okoliščinah, ko niso sposobni najti rešitev za izzive, s katerimi se morajo spoprijeti. Kljub temu da se pred nastopom ravnateljstva udeležijo usposabljanja, pogosto omenijo, kot povzemamo po študiji OECD, da pogrešajo nadaljnje usposabljanje in podporo (Schleicher 2012). Ugotovitve kažejo, da imajo ravnatelji raje svetovanje kot usposabljanja, saj je bolj osredotočeno na posamezne izzive in omogoča upoštevanje konteksta, v katerem delajo.

V članku namenjamo pozornost medsebojnemu svetovanju s posebnim poudarkom na interaktivnem procesu med dvema strokovnjakoma. Namen tovrstnega svetovanja je boljše razumevanje dobre prakse, v našem primeru vodstvene (Becker 2000). Za tovrstna svetovanja se odločamo, kadar želimo deliti dobre prakse s sodelovanjem in razmišljanjem, spodbujati reševanje problemov, zmanjšati osamljenost v poklicu, oblikovati forum za reševanje strokovnih problemov, spodbujati in uvajati nove rešitve (Rigby 2012). Prav to so značilnosti svetovanja v sodelovanju z ravnatelji strokovnjaki za tiste ravnatelje, ki bi radi na določenih področjih izboljšali prakso. Pri tem sta pomembna enakovreden odnos in medsebojno učenje, ki prispevata k boljšemu vodenju na vseh sodelujočih šolah.

Takšno svetovanje je sestavni del družbene odgovornosti ravnateljev, priložnost, da s svojim znanjem prispevajo k izboljšanju izobraževalnega vodenja kot celote, namesto da bi svoje znanje in izkušnje uporabili le za izboljšanje vodenja v svojem zavodu. Ravnatelj svetovalec se mora zavedati, da svetuje strokovnjaku, zato ne sme ocenjevati njegove prakse, ampak mu mora pomagati, da jo izboljša, medtem ko se tudi sam uči. Kot bomo pokazali v nadaljevanju, smo se pri nas najprej odločili za svetovanje s pomočjo ravnateljev svetovalcev, pozneje pa so se ti vključili tudi v nadgrajene svetovalne obiske na sedežih izobraževalnih ustanov in v pilotno izvedbo svetovanja v regijskih aktivih.

## **Svetovanja kot oblika podpore pedagoškemu vodenju**

### ***Kratek pregled stanja na področju svetovanja ravnateljem v Sloveniji***

Svetovanje kot oblika podpore ravnateljem v Sloveniji ni novost. Čagran (2019) na podlagi dveh analiz različnih programov svetovanja, Programa podpore ravnateljem in Mentorstva novoime-

novanim ravnateljem, ugotavlja, da ocene programov, ki jih izvaja Šola za ravnatelje in vključujejo nekatere svetovalne elemente podpore, kažejo na podobne potrebe pri izzivih vodenja, kar pomeni, da ravnatelji potrebujejo stalno in sistematično podporo pri pedagoškem vodenju (tj. hospitacije, vodenje letnih sestankov, obvladovanje konfliktov, upravljanje sprememb, načrtovanje itd.) in poslovodenju (tj. pri zaposlovanju in odpuščanju, upravljanju financ, pripravi in upravljanju notranjih datotek itd.). Potrebo po močnejši podpori in sistemskih rešitvah, zlasti pri vodstvenih vprašanjih, so ravnatelji izrazili tudi v svojih strokovnih združenjih (npr. forumi, debatne skupine).

V programu vzajemnega svetovanja kot obliki profesionalnega razvoja ravnateljev so sodelujoči prepoznali pozitivne vidike, kot so skupno reševanje problemov, refleksija o lastnem delu, mreženje in zapisi primerov dobre prakse. Izpostavili so strokovno delo v manjši skupini, konstruktivno podporo pri reševanju težav in skupno razmišljanje o problemih (Erčulj idr. 2012).

V okviru projekta Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij (VIO), ki ga je Šola za ravnatelje izvajala v letih 2016–2019, so analizirali stanje na področju svetovanja ravnateljem; analiza je vključevala pregled ustanov, ki se v Sloveniji že ukvarjajo s tem področjem, in vsebin, ki pri tem največkrat izstopajo (Erčulj in Goljat Prelogar 2016). Pokazala je, da se ravnatelji glede svetovanja najpogosteje obračajo na ustanove, kot so Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Šola za ravnatelje, Pedagoški inštitut, fakultete, Ravnateljski servis, MIZŠ, na sindikate, različne ponudnike svetovalnih storitev (npr. podjetja), hkrati pa menijo, da svetovanje bolj potrebujejo pri poslovodenju (zakonodaja in finance), manj pa pri pedagoškem vodenju. Analiza (Erčulj in Goljat Prelogar 2016) tudi povzema, da v Sloveniji svetovanje ravnateljem (še) ni urejeno na sistemski ravni.

Raziskovalna baza s področja svetovanja ravnateljem je v Sloveniji izrazito šibka, saj so znanstveni ali strokovni prispevki o tej temi zelo redki. Šola za ravnatelje je ustanova, ki se je svetovanja ravnateljem v preteklosti začela lotevati bolj sistematično, tudi v skladu z mednarodnimi smernicami na področju razvoja vodenja v vzgoji in izobraževanju.

V Šoli za ravnatelje smo tako že preizkušali in uvajali naslednje oblike svetovanja (Čagran 2019; Erčulj in Goljat Prelogar 2016): posvetovalni obiski na področju poslovodenja na sedežih vzgojno-izobraževalnih zavodov, e-svetovanja s področja poslovodenja, svetovanje regijskim aktivom ravnateljev (o poslovodenju in peda-

goškem vodenju), individualno svetovanje s pomočjo ravnateljev svetovalcev (o poslovođenju in pedagoškem vodenju). Analiza potreb po svetovanju na področju pedagoškega vodenja (Erčulj in Goljat Prelogar 2016) je pokazala, da ravnatelji potrebujejo svetovanje v zvezi s pripravo letnega delovnega načrta (LDN), razvojnega načrtovanja, strokovnega pregleda pedagoške dokumentacije, spremljanja vzgojno-izobraževalnega dela (kot podporo ravnatelju), pri obravnavi vloge ravnatelja v procesu učenja, na področju učnih strategij in njihovega uvajanja v prakso, pri preverjanju in ocenjevanju znanja, pri oblikovanju timov in seznanjanju z ravnateljevo vlogo pri tem.

Zavod Republike Slovenije za šolstvo ponuja svetovanje, pri čemer gre za krajše oblike podpore in sodelovanja, ki predvidevajo pomoč učiteljem, vzgojiteljem, ravnateljem, strokovnim aktivom, kolektivom šol, vrtcev in drugim vzgojno-izobraževalnim zavodom ter skupinam pedagoških delavcev pri iskanju rešitev za konkretne težave pri poučevanju, iskanju učinkovitih strategij vzgojnega delovanja, pri vodenju vzgojno-izobraževalnega zavoda. Svetovalci in predstojniki Zavoda Republike Slovenije za šolstvo skupaj s strokovnimi delavci iščejo rešitve med obiski v šolah, vrtcih in zaposlenim svetujejo s posredovanjem informacij, mnenj, nasvetov, na konzultacijah, instruktivnem svetovanju, tudi na daljavo. Svetovalne storitve predvidevajo različne vsebinske in izvedbene modele: predavanja/delavnice (za kolektiv/posamezno stopnjo), svetovanje v podporo specifičnim ciljem predmetnih skupin/področij, dolgotrajnejše oblike svetovanj, svetovalne storitve po naročilu drugih ustanov (npr. inšpektorata za šolstvo), krajša videokonferenčna usposabljanja (webinarji ali e-urica). Tudi Inšpektorat Republike Slovenije za šolstvo in šport ravnateljem omogoča svetovanje v obliki telefonskih uric enkrat tedensko. Inšpektorat kot svetovalno storitev po šolah in vrtcih predstavlja svoje delo, predstavitve pa so namenjene vsem strokovnim delavcem in vključujejo osnovne informacije o delu inšpektorata, nadzorih, pravicah in dolžnostih strokovnih delavcev, najpogostejših kršitvah, pogostih vprašanjih ali nejasnostih (npr. spoštovanje odločb za otroke s PP, mobing, pomen strokovnega dela, vloga anonimk, vzgojno načrtovanje, ocenjevanje znanja ...). Inšpektorji vedno predstavijo tudi svoje praktične izkušnje, dovolj časa pa je na voljo za vprašanja strokovnih delavcev (Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport 2020).

V tem prispevku se v nadaljevanju osredotočamo na pregled individualnega svetovanja in svetovanja ravnateljem v regijskih ak-



tivih na področju pedagoškega vodenja, ki smo ga v Šoli za ravnatelje izvajali v obdobju od 2017 do 2019 v okviru projekta Vodenje inovativnih učnih okolij (VIO) in naloge MIZŠ, imenovane Implementacija modela podpore ravnateljem s pomočjo ravnateljev ekspertov – dvig kakovosti. Pri tem se opiramo na podatke iz analiz, poročil o svetovanju, dostopne literature in internega gradiva. Radi bi namreč izpostavili posebno obliko svetovanja, ki vključuje »ravnatelje svetovalce« kot neposredne izvajalce/uresničevalce individualnega svetovanja ob sodelovanju predavateljev Šole za ravnatelje.

### ***Individualno svetovanje ravnateljem na področju pedagoškega vodenja v Šoli za ravnatelje – proces in protokol***

V Šoli za ravnatelje individualno svetovanje ravnateljem na področju pedagoškega vodenja razumemo kot kolegialno, medsebojno svetovanje; gre za interaktiven proces, ki se odvija med dvema strokovnjakoma (dvema ravnateljema), njegov namen pa je izmenjevati dobro prakso, spodbujati reševanje problemov, zmanjšati osamljenost v poklicu, spodbujati sodelavce in uvajati nove rešitve. V procesu svetovanja poleg tega aktivno sodeluje še predavatelj Šole za ravnatelje, predvsem v strokovnih razpravah, ki potekajo med ravnateljem svetovalcem in ravnateljem svetovancem, ob natančni opredelitvi izziva, ki ga sodelujoči osvetlijo z različnih zornih kotov. Poleg tega predavatelj Šole za ravnatelje sodeluje z ravnateljem svetovalcem pri analizi stanja in pripravi na svetovanje. Namen tega procesa je ravnateljem zagotoviti podporo ali pomoč pri reševanju konkretnih izzivov na področju vodenja, prispeva pa tudi k boljšemu razumevanju dobrih praks in izboljševanju praks vodenja.

Na razpis za *individualno svetovanje* se ravnatelj najprej prijavi s pomočjo spletne aplikacije. Protokol svetovanja vključuje dva obiska (na sedežu svetovančevega vzgojno-izobraževalnega zavoda, v nadaljevanju VIZ) in vmesne dejavnosti. Na razpis za individualno svetovanje ravnatelju na sedežu VIZ se ravnateljji VIZ lahko prijavijo kadarkoli med letom ali takrat, ko ugotovijo, da potrebujejo svetovanje pri pedagoškem vodenju na enem izmed naslednjih področij: pri delu z ljudmi (npr. motivacija, komunikacija, reševanje konfliktov, timsko in projektno delo, sooblikovanje učeče se skupnosti), načrtovanju, spremljanju in vrednotenju profesionalnega in kariernega razvoja zaposlenih, spremljanju kakovosti pouka (npr. hospitacije, učni sprehodi, povratne informacije), na-

črtovanju, spremljanju in vrednotenju dela zavoda kot celote (npr. razvojno načrtovanje, LDN, akcijski načrti, samoevalvacija). Vsako individualno svetovanje na sedežu VIZ obsega dva obiska, med katerima pretečejo največ trije tedni.

Za izvedbo individualnega svetovanja ravnateljem na sedežu VIZ je pripravljen protokol, ki ga bomo predstavili v nadaljevanju. Po prejeti prijavi in imenovanju članov ekipe za svetovanje se uskladi termin obiska z ravnateljem svetovalcem. Ravnatelj svetovalec in predavatelj Šole za ravnatelje se dogovorita o vsebini in poteku svetovanja v VIZ ter si razdelita naloge za izvedbo prvega obiska. V skupni strokovni razpravi analizirata opisane potrebe VIZ in predlagata nekaj mogočih pristopov, s pomočjo katerih bi natančneje opredelili problem oziroma izziv, in o tem, kako bo potekala diskusija s svetovancem. Na prvem obisku se sestanejo ravnatelj svetovalec, predavatelj Šole za ravnatelje in ravnatelj svetovanec. Ravnatelj svetovanec predstavi problem ali izziv ter dotedanje izkušnje in pristope k reševanju v podobnih okoliščinah. Nato sledi strokovna razprava, v kateri vsak udeleženi analizira situacijo s svojega strokovnega vidika in tako natančneje opredelijo izziv.

V nadaljevanju strokovne razprave iščejo rešitve. Predavatelj Šole za ravnatelje usmerja diskusijo, da svetovanje ostaja znotraj obravnavanega problema oziroma izziva. Sodelujoči se dogovorijo o nadaljnjih dejavnostih in tudi o poteku nadaljnjega svetovanja. Ravnatelj svetovalec o obisku pripravi zapis, v katerem povzame strokovno razpravo in opiše pričakovanja svetovanca. Predavatelj Šole za ravnatelje in ravnatelj svetovalec na posebnem sestanku analizirata potek prvega obiska in problem oziroma izziv, ki ga je izpostavil svetovanec. Ravnatelj svetovalec uskladi termin drugega obiska s svetovancem. Na drugem obisku svetovanec predstavi, kaj se je v VIZ v času po prvem obisku v zvezi z reševanjem problema dogajalo, in pripravi strokovno rešitev. Ravnatelj svetovalec izvede svetovanje tako, da svetovanca usmerja k oblikovanju konkretnega, zakonitega, izvedljivega, terminsko in vsebinsko določenega predloga strokovne rešitve. V zapisniku o drugem obisku ravnatelj svetovalec kratko predstavi proces in končno rešitev. Napiše tudi osebno refleksijo o učinkovitosti svetovanja in morebitne predloge za izboljšave, svetovanec pa po obisku zapiše povzetek o dejavnostih, ki so potekale v času od prvega obiska do zaključka svetovanja, ter o načrtovanih dejavnostih VIZ. Zapiše tudi osebno refleksijo o učinkovitosti svetovanja in morebitnih predlogih za izboljšave.

***Skupinsko svetovanje ravnateljem v regijskih aktivih  
na področju pedagoškega vodenja v Šoli za ravnatelje –  
proces in protokol***

Svetovanje ravnateljem v regijskih aktivih z vključevanjem ravnateljev svetovalcev smo zasnovali kot obliko kolegialnega svetovanja in skupne razprave ravnateljev regijskega aktiva in ravnateljev svetovalcev. Skupina ravnateljev s podobnimi izzivi se organizira kot aktiv, ki ni nujno pogojen geografsko ali po stopnjah izobraževanja. Takšno svetovanje omogoča izmenjavo dobre prakse med ravnatelji, spodbuja reševanje težav na področju pedagoškega vodenja, spodbuja sodelujoče k strokovni razpravi in uvaja nove rešitve. Namen programa je tudi spoznavanje in boljše razumevanje dobrih praks pri pedagoškem vodenju v vzgojno-izobraževalnih zavodih, njegovi cilji pa so izmenjevati dobre prakse, spodbujati reševanje problemov, zmanjšati osamljenost v poklicu ter spodbujati iskanje novih rešitev in jih uvajati v prakso. Kolegialna svetovalna podpora omogoča razvijanje zmožnosti ravnateljev za kritično razmišljanje, problemsko učenje, inovativnost, refleksijo in sodelovalno učenje. Program je nadgradnja svetovanj s sodelovanjem ravnateljev ekspertov, ki so v okviru projekta V10 že potekala.

Svetovanje v regijskih aktivih po protokolu začnejo izvajati, ko na Šoli za ravnatelje prejmejo prijavo za svetovanje v regijskem aktivu. Strokovni koordinator pregleda prijave na razpis in zapis potreb, ki ga je posredoval vodja regijskega aktiva za vključene VIZ, ter vsebine razvrsti po strokovnih področjih glede na izziv ali problem. Imenujejo člane skupin za izvedbo svetovanja. Predavatelj Šole za ravnatelje z vodji regijskih aktivov uskladi termine za regijska svetovanja. Na predhodnem sestanku se ravnatelji svetovalci in predavatelj Šole za ravnatelje dogovorijo o vsebini in poteku svetovanja v regijskem aktivu. Ravnatelji svetovalci in predavatelj Šole za ravnatelje v strokovni razpravi analizirajo opisane potrebe regijskega aktiva in predlagajo nekaj pristopov k svetovanju in reševanju problema.

Na regijskem aktivu najprej steče uvodna razprava o potrebah in težavah, ki so jih zaznali. Vsak svetovanec predstavi problem oziroma izziv ter dotedanje izkušnje in pristope k reševanju v podobnih okoliščinah. Predstavniki Šole za ravnatelje usmerja strokovno razpravo, da svetovanje ostaja znotraj predstavljenih problemov oziroma izzivov. Ravnatelj svetovalec na priloženem obrazcu naredi zapisnik, povzame strokovno razpravo in opiše pri-

čakovanja svetovancev. V nadaljevanju ravnatelj svetovalci v skupini(ah) izvedejo svetovanje regijskemu aktivu.

Svetovanje poteka tako, da ravnatelj svetovalac usmerja svetovance k oblikovanju konkretnega, zakonitega, izvedljivega ter terminsko in vsebinsko določenega predloga. Prav tako opredelijo naloge in odgovornosti pri reševanju izpostavljenega problema. Namen svetovanja je, da svetovanci pripravijo strokovno rešitev. Sledi razprava vseh udeleženi, ki nakaže možnosti za reševanje obravnavanih problemov. Predavatelj Šole za ravnatelje z ravnatelj v regijskem aktivu opravi evalvacijo in pripravi povzetek o učinkovitosti svetovanja in morebitnih predlogih za izboljšave in ga vključi v zapisnik o svetovanju v regijskem aktivu. Svetovanci po koncu svetovanja v regijskem aktivu napišejo povzetek o dejavnostih, ki jih načrtujejo v svojih viz. Zapišejo tudi osebno refleksijo o učinkovitosti svetovanja in morebitne predloge za izboljšave.

### *Analize in evalvacije individualnega svetovanja in svetovanja v regijskih aktivih*

Analizo svetovanja smo opravili po študiji primerov, in sicer po kvalitativni analizi. Izvedli smo analizo vsebine, ki se nanaša na način kategoriziranja besednih podatkov ali podatkov o dejavnostih za razvrščanje, povzemanje in tabeliranje informacij. Prednost take analize je nevsiljivo zbiranje podatkov; ko je analiza vsebine dobro opravljena, sledi sistematičen postopek, ki ga drugi raziskovalci zlahka ponovijo in dobijo rezultate z visoko zanesljivostjo. Analiza je zelo prilagodljiva. Vprašanja, ki smo si jih zastavili, so bila: *Katere teme se pojavijo pri posameznem svetovanju? Kako vrednotijo vsako posamezno obliko svetovanja?*

### *Analize in evalvacije individualnega svetovanja*

Leta 2020 je bilo šestnajst individualnih svetovalnih obiskov z ravnatelj svetovalci, na njih je sodelovalo devet ravnateljev svetovalcev. Od vseh individualnih svetovanj sta bili dve na sedežih viz. Zaradi izrednih razmer (covid-19) je deset individualnih svetovanj potekalo v spletnem okolju (spletna učilnica in webinarji), štiri pa v kombinirani obliki. Z izvedbo svetovalnih obiskov pri ravnateljih na sedežih viz smo preizkušali protokol in proces svetovanja z vključevanjem ravnateljev svetovalcev v sodelovanju s strokovnimi sodelavci Šole za ravnatelje, da bi natančno opredelili probleme pri vodenju in poiskali strokovne rešitve. Teme svetovanja

so bile: sodelovanje zaposlenih pri načrtovanju in spremljanju ciljev viz, iskanje možnosti in priložnosti za izboljševanje klime ter iskanje rešitev pri načrtovanju razvoja sodelovalne kulture viz, spremljanje in vrednotenje dela strokovnih sodelavcev, izzivi pri delu z ljudmi (motivacija, komunikacija, reševanje sporov, timsko in projektno delo, sooblikovanje učee se skupnosti). Pri svetovanjih na daljavo so ravnatelji dodatno izpostavljali izzive, ki sta jih je prinesla reorganizacija dela in spremljanje pri delu na daljavo.

Iz poročil o evalvaciji programa lahko razberemo, da večina udeležencev (svetovancev) meni, da je program koristen. Kot pomembno prednost so svetovanci poudarili, da je svetovanje prilagojeno potrebam in izzivom posameznega ravnatelja. Samo svetovanje so opisali kot uporabno, predvsem preverbo izhodiščnega stanja in vodenje z vprašanji do nadaljnjih razmislekov in iskanja rešitev. Velik delež ravnateljev je med najpomembnejše ugotovitve svetovanja uvrstil spoznanja, da sprememb ni mogoče uvesti čez noč in da je pri njihovem uvajanju pomembno vključevati kolektiv. Ugotovili so, da svetovanje pozitivno vpliva na uvajanje izboljšav in njihovo vodenje. Nekaj svetovancev je izrazilo željo po ponovitvi svetovanja, vendar s časovnim zamikom na primer enega leta, da bi ovrednotili spremembe in postavili izhodišča za novo načrtovanje. Večina jih je navedla, da si želijo, da bi bilo možnosti za tovrstna svetovanja pri Šoli za ravnatelje še mnogo več. Prav tako jih je večina menila, da so s takšno obliko svetovanja oblikovali izhodišča za uvajanje izboljšav in da se bodo njihovega uvajanja odtlej lotevali samozavestneje in bolj premišljeno.

### *Analize in evalvacije svetovanja v regijskih aktivih*

V celoti smo izvedli pet svetovanj v regijskih aktivih, pri katerih je sodelovalo osem ravnateljev svetovalcev in se jih je udeležilo 33 ravnateljev. Druga individualna svetovanja in svetovanja v okviru regijskih aktivov se nadaljujejo leta 2021. Pri regijskih aktivih smo preizkušali protokol in proces svetovanja ravnateljev svetovalcev in predavatelja Šole za ravnatelje v skupini ravnateljev, ob razpravi vseh udeleženi in reševanju problemov ter z iskanjem strokovnih rešitev. Primeri, ki so jih obravnavali na regijskih aktivih, so se nanašali na nasilje v družini, medvrstniško nasilje, neustrezen odnos strokovnih delavcev do učencev in neprimerno komunikacijo med zaposlenimi. Predstavili so ukrepe in intervencije pri obravnavi nasilja in nekaj zakonitosti pri reševanju konfliktov (v odnosu do nasilja). Sledila je razprava udeleženi. V evalvacijah tega pro-

grama, ki so imele obliko poročil in so del internega gradiva, so sodelujoči najpogosteje navedli naslednje prednosti svetovanja s sodelovanjem ravnateljev svetovalcev: teoretično ozadje, ki so ga predstavili predavatelji, podpora pri delu in vodenje svetovancev do lastnih rešitev s postavljanjem vprašanj, ni bilo vsiljevanja rešitev, možnost pridobivati nova znanja, osvetljevanje problemov z drugega zornega kota, prednosti medsebojne izmenjave izkušenj in primerov dobrih praks ter izkušnost ravnatelja svetovalca. Ugotovimo lahko, da je program uporaben in koristen tako za svetovance kot za svetovalce. Evalvacije so pokazale, da ga udeleženci (svetovanci) ocenjujejo kot ustreznega, ker temelji na konkretnih problemih in je razmerje med predavanji in strokovnimi razpravami ustrezno.

Iz evalvacij projekta VIO je razvidno, da so po mnenju udeležencev najučinkovitejša svetovanja z medsebojno pomočjo ravnateljev. Udeleženci so izpostavili tudi koristnost svetovanj in potrebo po trajnosti svetovanja (Trnavčević 2019).

V mnenjih svetovancev (področja in proces) iz evalvacije, ki je del internega gradiva, je mogoče prepoznati tiste prednosti, ki upoštevajo temeljna načela svetovanja. Sodelujoči so večinoma izpostavili, da ravnatelj svetovalec ni vsiljeval svojih rešitev, temveč jih je s postavljanjem vprašanj vodil do njihovih lastnih rešitev. Kot pozitivna sta se pokazala tudi mreženje in konstruktiven odnos ravnatelja svetovalca do svetovanca. To so ponazorili z besednimi zvezami, kot so: »tenkočutno postavljanje vprašanj, sprotno vodenje svetovanja, odnos, fleksibilnost in pripravljenost pomagati, prisluhniti«. Ne glede na dolžino ravnateljevanja so omenili naslednja področja, na katerih bi si želeli svetovanje: »delo z ljudmi (motivacija, komunikacija, reševanje konfliktov, timsko in projektno delo, sooblikovanje učee se skupnosti), profesionalni in karierni razvoj zaposlenih, spremljanje pouka (hospitacije, učni sprehodi, povratne informacije), načrtovanje in spremljanje dela zavoda kot celote (razvojno načrtovanje, LDN, akcijski načrti, samoevalvacija)«. Navedeno omogoča razvrščanje svetovalcev in predavateljev Šole za ravnatelje glede na njihova močna/prednostna strokovna področja, kakovostnejšo evalvacijo, jasnejšo krepitev izobraževanj in usposabljanj na posameznih področjih, večjo profesionalizacijo. Pokazalo se je, da imajo novoimenovani ravnatelji verjetno dovolj podpore v programu Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem in z njim povezanim *coachingom* v prvem letu ravnateljevanja, svetovanje pa potrebujejo izkušeni ravnatelji, ko pridejo do izzivov na posameznih področjih ravnate-

ljevanja, ki smo jih omenili. Ravnatelji svetovanci so še omenili, da so s svetovanjem dobili potrditev, da so dotlej delali dobro, večjo profesionalno samozavest in občutek varnosti. Veliko jih je navedlo, da so dobili nova znanja in ideje, kako bi dotedanjo prakso lahko spremenili. Omenili so še, da so dobili drugačen pogled na problem in širšo sliko o svojem vodenju.

Analiza evalvacij, ki so jih zapisali ravnatelji svetovalci in so del internega gradiva, pritrjuje zapisanemu in sklenemo lahko, da so se tudi ravnatelji svetovalci poglobili v izzive, ki so bili tema svetovanja, s čimer so pridobili nova znanja o področju svetovanja in razvijali spretnost pri vodenju svetovalnega pogovora.

### *Vloge in naloge ravnateljev svetovalcev pri individualnem svetovanju na področju pedagoškega vodenja*

Individualno svetovanje in svetovanje v okviru regijskih aktivov na področju pedagoškega vodenja smo začeli razvijati v projektu Vodenje inovativnih učnih okolij (VIO). Za namen projekta smo ravnatelje, ki svetujejo drugim ravnateljem, poimenovali »ravnatelji eksperti«. Pojem smo v nadaljevanju svetovanja zamenjali z »ravnateljem svetovalcem«, ki ga odslej uporabljamo v vsakdanji praksi. Ravnatelje svetovalce smo za projekt izbrali na podlagi javnega razpisa, na katerega so se prijavili, dokazati pa so morali svoje reference in kompetence. Pomembno je bilo, da gre za izkušene ravnatelje, ki so končali že vsaj en mandat, ter da so svoje znanje nadgrajevali in razvijali v različnih programih, ki se nanašajo tudi na svetovalno dejavnost. To je bil poskus nabora ravnateljev svetovalcev, zagotovo pa je treba premisliti o prednostih in slabostih tovrstnega nabora in v prihodnje v sam proces izbire svetovalcev uvesti izboljšave (glej zaključek s priporočili). Ravnatelji svetovalci so strokovnjaki, ki razvijajo vodenje ter se izobražujejo in usposablajo za svetovanje na določenem področju. So večdisciplinarni strokovnjaki, ki zagotavljajo podporo pri razvoju posameznikov in skupin in pri tem upoštevajo njihove posebnosti (npr. odnosi, komunikacija, načrtovanje, vzgojno delovanje, profesionalni razvoj ipd.), ki pri vodenju pogosto povzročajo stres predvsem na začetku ravnateljevanja, težavna obdobja pa se lahko pojavijo tudi v vmesnem času in ob koncu ravnateljevanja (prim. Navare 2008; Vera in Jiménez 2005).

Ravnatelji svetovalci so se v okviru projekta VIO izobraževali v skupnem obsegu 36 ur, in sicer na naslednjih področjih: seznanitev s projektom, načela svetovanja in kompetence svetovalca. V nadaljevanju so se usposabljali za kompetence svetovanja kot

kolegialnega podpiranja po načelih *coachinga*. Poleg tega so se usposabljali na univerzah v Innsbrucku in v Brnu ter se seznanili z oblikami svetovanja na Finskem. Na usposabljanju je bil eden od modulov namenjen predstavitvi prakse vodenja zaposlenih v sektorju zunaj vzgoje in izobraževanju, kar prakticiramo že vrsto let in kar udeležencem omogoči, da se seznanijo z načeli vodenja, ki presegajo določeno konkretno področje. Nato so kandidati za ravnatelje svetovalce predstavili prispevke o določenem področju vodenja vsem ravnateljem ekspertom. Na koncu so ugotovitve navedli v strokovnih zapisih, zbranih v zborniku, in pregledu protokola kot pripravi na svetovanje v vzgojno-izobraževalnem zavodu.

V zvezi z zagotavljanjem kakovostnega svetovanja in z vzdržnostjo sistema smo v dosedanjih razpravah oblikovali nekatere »pogoje« za ohranjanje »položaja« ravnatelja svetovalca, in sicer: izvedba dveh svetovanj v treh letih, objava vsaj enega strokovnega članka v treh letih, predstavitev na vsaj eni konferenci, sodelovanje v vsaj eni strokovni razpravi, ki jo v Šoli za ravnatelje po spletu organiziramo kot eno od oblik zagotavljanja podpore ravnateljem, usposabljanje v obsegu 24 ur v treh letih (določene teme, nabor, izvajalci, ki jih določi programski svet Šole za ravnatelje ...).

Na podlagi povratnih informacij, izkušenj svetovalcev in odzivov na izvedena posvetovanja je mogoče potrditi, da ravnatelji v Sloveniji pogrešajo svetovanje kot sistem, ki podpira njihovo vodenje. Tako ravnatelji svetovalci kot ravnatelji svetovanci so povedali, da so zadovoljni, ker je delitev znanja med ravnatelji velika in vseskozi prisotna. Prav tako se izkušnje predajajo naprej in tudi ravnatelji svetovalci so poudarili, da je usposabljanje vzajemno in da gre vedno za odnos *daj-dam*. Rezultati vrednotenja (Čagran 2019) so potrdili, da so vrste svetovanja ustrezne, saj ponujajo ne samo rešitve problemov, ampak tudi različne poglede nanje, pridobivanje ali izmenjavo znanja in dobrih praks. Ne nazadnje se je izkazalo, da svetovalci na podlagi izkušenj ustvarjajo referenčno polje in se usmerijo v rešitev za izzive. Podrobnejši rezultati ocenjevanja, predstavljeni v poglavju o ocenjevalnih dejavnosti v okviru projekta, dokazujejo stališče, ki smo ga zapisali v uvodnem delu prispevka, in sicer da ravnatelji v podporo svojemu vodenju ne potrebujejo le usposabljanja, temveč tudi svetovanje.

## Zaključek in odprta vprašanja

V prispevku povzemamo najpomembnejše prednosti svetovanja z vključevanjem ravnateljev svetovalcev, kot smo ga razvili doslej, in predlagamo nekaj priporočil za nadaljnji razvoj področja. Sve-



tovanje je področje in poklicna praksa, ki jo v osnovi opredeljujeta človeška energija in razumevanje, da morajo ljudje izkoristiti svoje kompetence in oblikovati svoj odnos do njih. Svetovalec postane kritičen prijatelj vodje, spodbujevalec učenja in profesionalnega razvoja, hkrati pa tudi sam razvija kompetence in se pri tem uči. Pri oblikah, ki smo jih predstavili v tem prispevku, ima pomembno vlogo Šola za ravnatelje. Ravnatelj svetovalec mora imeti izkušnje iz prakse in mora sodelovati s strokovnimi delavci Šole za ravnatelje. Svetovanje o vprašanjih, povezanih z vodenjem za nenehno izboljševanje pedagoškega procesa, lahko prispeva k razvoju pedagoškega vodenja posameznega viz. Vodja, ki bo imel ustrezno podporo, bo v izobraževanju razvijal najboljše načine za povezovanje ljudi z najrazličnejšimi izkušnjami iz prakse. Spretnosti svetovanja okrepijo moč vodje, da še lažje vodi, izobražuje in motivira s sinergijo in zavedanjem o pomenu dobrega počutja vseh v profesionalnem odnosu, zato je ravnatelj svetovalec pomemben člen v razvojni verigi vodenja v izobraževanju.

Priporočila so usmerjena v iskanje odgovorov na vprašanja o merilih za oblikovanje nabora ravnateljev svetovalcev, oblik in načinov njihovih usposabljanj in izpopolnjevanj, o evalvacijah in izboljševanju procesa svetovanja ter sistemski ureditvi svetovanja v slovenskem izobraževalnem prostoru. Vprašanja, ki še vedno ostajajo odprta, se nanašajo na izobraževanje ravnateljev svetovalcev o procesu in tehnikah svetovanja in razvijanja kompetenc poslušanja in vodenja z vprašanji. Prav tako se poraja vprašanje, kdo je lahko ravnatelj svetovalec. Priporočamo, da svetovanje ostane brezplačna podpora ravnateljem. Prav tako priporočamo, da bi svetovanje ponovili z zamikom vsaj enega leta ter tako ovrednotili uvedene izboljšave in omogočili načrtovanje. Hkrati je nujno povezovanje med ustanovami (ZRSŠ, Inšpektorat za šolstvo), saj je iz analiz razvidno, da se del poslovanja (upravno-administrativno urejanje) prepleta s pedagoškim vodenjem (zagotavljanje kakovosti pedagoškega procesa). V prihodnje je treba spregovoriti še o vprašanjih, ki so se pojavila med svetovanjem in spremljanjem: svetovanje in razvoj vrednot, razvoj svetovanja in podrobnejše analize, vpliv svetovanja na spremembe v vodenju, svetovanje in razvoj novega znanja svetovalcev in svetovancev, poleg tega je treba preveriti vpliv svetovanja na sistemski ravni. Področje svetovanja za vodenje se razvija in spreminja, saj se v različnih obdobjih pojavljajo drugačni izzivi. V Šoli za ravnatelje smo do tega trenutka razvili omenjeni obliki za navedena področja, svetovanje pa bomo razvijali še naprej v skladu s potrebami in okoliščinami, v kate-

rih izzivi nastajajo. Tako smo se poskušali približati sistemskemu vodenju kot entiteti, ki je mednarodno primerljiva.

### Literatura

- Barreto, A. 2009. »Transformational Leadership for Enterprise Management Based on the Management of Knowledge and Innovation.« Doktorska disertacija, University of Zulua.
- Becker, J. M. 2000. »Peer Coaching for the Improvement of Teaching and Learning.« <http://www.teachersnetwork.org/tnpi/research/growth/becker.htm>.
- Close, P. 2016. »'System Leader' Consultancy Development in English Schools: A Long-term Agenda for a Democratic Future?« *School Leadership & Management* 36 (1): 115–132.
- Čagran, S. 2019. »Consultancy: Supporting Head Teachers by Consultancy.« *Enirdelm Newsletter*, december, 25–35.
- Dimmock, C. 2016. »Systemleadership for School Improvement: A Developing Concept and Set of Practices.« *Scottish Educational Review* 48 (2): 60–79.
- Earley, P., in D. Weindling. 2006. »Consultant Leadership: A New Role for Head Teachers?« *School Leadership & Management* 26 (1): 37–53.
- Erčulj, J., in L. Goljat Prelogar, ur. 2016. *Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij*. Kranj: Šola za ravnatelje.
- Erčulj, J., S. Frangež, S. Markovič in S. Jančan. 2012. »Vzajemno svetovanje kot oblika profesionalnega razvoja ravnateljev.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 10 (1): 49–63.
- Fullan, M. 2005. *Leadership and Sustainability: System Thinkers in Action*. London: Sage.
- Higham R., in D. Hopkins. 2007. »System Leadership for Educational Renewal in England: The Case of Federations and Executive Heads.« *Australian Journal of Education* 51 (3): 299–314.
- Hopkins, P. 2007. *System Leadership: Mapping the Landscape*. London: Routledge.
- Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. 2020. »Inšpektorat RS za šolstvo in šport – okrožnica za osnovne šole, glasbene šole, osnovne šole s prilagojenim programom in zavodom za vzgojo in izobraževanje otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami, avgust 2020.« Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, Ljubljana. [https://www.gov.si/assets/organi-v-sestavi/IRSSS/DOKUMENTI/Okroznica-OS\\_avgust2020.pdf](https://www.gov.si/assets/organi-v-sestavi/IRSSS/DOKUMENTI/Okroznica-OS_avgust2020.pdf)
- Navare, S. 2008. »Counseling at Work Place: A Proactive Human Resource Initiative.« *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine* 12 (1): 1–2.
- Redman, W. 1995. *Counselling Your Staff*. London: Kogan Page.
- Rigby, J. G. »Three Logics of Instructional Leadership.« *Educational Administration Quarterly* 50 (4): 610–644.

Schleicher, A. 2012. *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century*. Pariz: OECD.

Trnavčević, A. 2019. »Projekt V10: evalvacijsko poročilo.« Šola za ravnatelje, Ljubljana.

Vera, G. 2004. »Counseling as a Profession: Definitions, Intentions and Scope.« *Encuentro Educacional* 11 (2): 169–180.

Vera, G., in D. Jiménez. 2005. *Education of Counselors in Postmodern Times: Challenges and Possibilities*. Maracaibo: Revista Omnia.

■ **Mag. Katja Arzenšek Konjajeva** je višja predavateljica v Šoli za ravnatelje, Zavod Republike Slovenije za šolstvo. [katja.arzensek-konjajeva@zrss.si](mailto:katja.arzensek-konjajeva@zrss.si)

**Mag. Branka Likon** je višja predavateljica v Šoli za ravnatelje, Zavod Republike Slovenije za šolstvo. [branka.likon@zrss.si](mailto:branka.likon@zrss.si)