

PRIPOROČILA

Vodenje in praksa profesionalnega učenja in sodelovanja

Priporočila za vodenje in
prakso profesionalnega učenja in
sodelovanja strokovnih delavcev,
ravnateljev in na ravni sistema

1

Ravnatelj (o)krepi priložnosti za aktivno vključenost, konstruktivno sodelovanje in sodelovanje strokovnih delavcev o pomembnih vprašanjih vzgojno-izobraževalnega zavoda, pri čemer:

- skupaj s strokovnimi delavci sistematično in kontinuirano obravnava »pomembna vprašanja« na ravni vzgojno-izobraževalnega zavoda, ki so povezana z učenjem in poučevanjem ter z razvojnimi usmeritvami zavoda, tako da v razpravo in odločanje z različnimi pristopi aktivno vključi vse strokovne delavce;
- poskrbi, da so predlogi strokovnih delavcev (transparentno) upoštevani pri odločanju o pomembnih vprašanjih vzgojno-izobraževalnega zavoda;
- ohranja in krepi obstoječe učinkovite in uspešne oblike konstruktivnega sodelovanja, npr. v strokovnih aktivih, razvojnih skupinah;
- zbiranje različnih predlogov, obravnavanje in pridobivanje povratnih informacij o razvojnih in prednostnih usmeritvah smiselno podkrepi in intenzivira z uporabo različnih orodij in aplikacij informacijsko-komunikacijske tehnologije;
- za razvijanje sodelovalnega vodenja in krepitev kulture sodelovanja pozornost, čas in prostor namenja krepitevi zmožnosti formalnih in neformalnih vodij na različnih ravneh (npr. vodij strokovnih aktivov, vodij razvojnih timov), ki morajo biti za vodenje primerno usposobljeni, imajo jasna in pozitivna stališča do učenja, sodelovanja in vodenja ter so prepoznani kot strokovnjaki na področju, ki ga vodijo;
- v razpravo in odločanje o pomembnih vprašanjih, ki jih neposredno zadevajo, tvorno vključuje tudi učence in pomembne zunanje deležnike (npr. starše, delodajalce).

2

Ravnatelj jasno postavi razvojne usmeritve in letne prioritete na ravni vzgojno-izobraževalnega zavoda ter skladno s tem načrtuje in spodbuja profesionalno učenje in sodelovanje strokovnih delavcev, pri čemer:

- skupaj s strokovnimi delavci sooblikuje cilje, opredeli kazalnike in načrtuje dejavnosti razvoja vzgojno-izobraževalnega zavoda ter skladno s tem usmerja profesionalno učenje in sodelovanje v zavodu;
- pri strokovnih delavcih krepi zavedanje o sodobnem pojmovanju profesionalnega učenja in sodelovanja, pri čemer poudarja, da se različne oblike učenja učinkovito udeležajo tudi znotraj vzgojno-izobraževalnega zavoda, z aktivnim vključevanjem vseh strokovnih delavcev (in ne predvsem ali samo s seminarji in delavnicami izven zavoda);
- dobro pozna svoje strokovne delavce, sistematično prepoznava njihove individualne potrebe na delovnem mestu s pomočjo obstoječih (ne)formalnih mehanizmov (npr. z izvajanjem rednih letnih pogovorov, hospitacijami, neformalnimi pogovori) ter jih uravnoteži z razvojnimi in prednostnimi usmeritvami vzgojno-izobraževalnega zavoda;
- skupaj s strokovnimi delavci prepoznava potrebe profesionalnega učenja in sodelovanja na ravni vzgojno-izobraževalnega zavoda za načrtovanje skupnih dejavnosti profesionalnega učenja, internega prenosa znanja, za ciljno usmerjeno izmenjavo primerov dobrih praks, načrtovanje ravnateljevih in kolegialnih hospitacij;
- vključevanje v različne nacionalne in mednarodne projekte načrtuje v jasni povezavi z razvojnimi usmeritvami

vzgojno-izobraževalnega zavoda in skladno z načrtom profesionalnega učenja in sodelovanja strokovnih delavcev;

- omogoča varno in spodbudno učno in delovno okolje za strokovne delavce s poudarkom na izboljšanju medsebojnih odnosov, krepitvi pripadnosti, zaupanju in pripravljenosti za učenje, sodelovanje in spremembe;
- krepi lastne zmožnosti za načrtovanje in vodenje profesionalnega učenja in sodelovanja strokovnih delavcev, in sicer tako da pozna in razume ter uresničuje sodobna spoznanja o profesionalnem sodelovanju in učenju strokovnih delavcev ter v ta namen uporablja različne strategije za vodenje.

3

Ravnatelj spodbuja intenzivne oblike profesionalnega učenja in sodelovanja strokovnih delavcev v vzgojno-izobraževalnem zavodu in izven njega, pri čemer:

- spodbuja intenzivne oblike profesionalnega učenja in sodelovanja strokovnih delavcev, ki temeljijo na medsebojni izmenjavi prakse in njihovih izkušenj;
- spodbuja oblike profesionalnega učenja in sodelovanja, ki so neposredno usmerjene v učni proces, ki so izkustvene, uporabne, ciljno usmerjene in potekajo v manjših skupinah;
- spodbuja takšne oblike sodelovanja, ki vključujejo različne (skupine) strokovnih delavcev, npr. strokovni delavci z različnih predmetnih/interesnih/starostnih področij (npr. mentorstvo, mešani aktivni, heterogeni projektni/razvojni timi);
- uresničuje oblike profesionalnega učenja, pri katerih se strokovni delavci sproti seznanjajo z najnovejšimi spoznanji o učenju in poučevanju (npr. vodenje razprav o učenju, prebiranje in razpravljanje o izbrani strokovni literaturi, vključevanje zunanjih strokovnjakov, ogled videoposnetkov domačih in tujih strokovnjakov);
- spodbuja aktivno sodelovanje vseh strokovnih delavcev v kolegialnih hospitacijah s ciljem pridobivanja boljšega vpogleda v dobro prakso učenja in poučevanja v vzgojno-izobraževalnem zavodu, izmenjave izkušenj in skupnega oblikovanja strokovnih rešitev;
- poskrbi, da so v različnih oblikah profesionalnega učenja in sodelovanja obravnavane vsebine, ki jih strokovni delavci navajajo kot izziv, npr. opolnomočenje za uporabo sodobnih metod in pristopov, ki poudarjajo formativno spremljanje, timsko delo, mentorstvo, in vsebine, ki se nanašajo na učni razvoj učencev, delo z ranljivimi skupinami učencev ter aktivno vključevanje učencev v proces učenja in poučevanja;
- načrtuje oblike profesionalnega učenja, pri katerih morajo strokovni delavci med seboj aktivno sodelovati, kot npr. medpredmetno povezovanje, vertikalno povezovanje, priprava skupnih gradiv, kolegialne hospitacije, priprava in izmenjava preizkusov znanj;
- pri strokovnih delavcih krepi digitalne kompetence in spodbuja uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije za učenje in sodelovanje v vzgojno-izobraževalnem zavodu in izven njega (npr. priprava in izmenjava gradiv v spletnih okoljih, vključevanje v spletne skupnosti, udeležba na seminarjih MOST, udeležba na mednarodnih spletnih aktivnostih);
- spodbuja prenos znanja in spretnosti med strokovnimi delavci z različnih vzgojno-izobraževalnih zavodih (npr. mreženje, medšolske hospitacije, povezovanje vrtca s

- šolo, aktivna udeležba na konferencah, okroglih mizah);
- prepozna in spodbuja možnosti in priložnosti aktivnega vključevanja v mednarodne aktivnosti (npr. ERASMUS+, eTwinning), skladno z razvojnimi usmeritvami vzgojno-izobraževalnega zavoda;
- delo v vzgojno-izobraževalnem zavodu organizira tako, da imajo strokovni delavci čas in prostor za profesionalno učenje in sodelovanje.

4 **Ravnatelj sistematično in sodelovalno spremlja in vrednoti profesionalno učenje in sodelovanje strokovnih delavcev, pri čemer:**

- v razvojnih usmeritvah kot enega od ciljev opredeli *krepitev profesionalnega učenja in sodelovanja strokovnih delavcev*, pri čemer konkretno opredeli namen in cilje v posameznem šolskem letu;
- skladno z razvojnimi usmeritvami in prednostnimi cilji ter načrtovanimi (ne)formalnimi oblikami profesionalnega učenja in sodelovanja strokovnih delavcev spremlja in vrednoti:
 - realizacijo načrtovanih oblik profesionalnega učenja in sodelovanja (npr. pogostost, razširjenost, raznolikost) in njihovo ustreznost/primernost za doseganje zastavljenih ciljev na ravni vzgojno-izobraževalnega zavoda;
 - rezultate profesionalnega učenja in sodelovanja na ravni strokovnih delavcev (npr. število in pogostost vključevanja, ocena zadovoljstva strokovnih delavcev z različnimi oblikami profesionalnega učenja in sodelovanja, pripravljenost na sodelovanje in skupno učenje, proaktivnost, razvoj novih znanj, pristopov učenja in poučevanja);
 - rezultate profesionalnega učenja in sodelovanja strokovnih delavcev v učnem procesu in posredno pri dosežkih učencev (npr. dejanska uporaba novih znanj, pristopov, gradiv v učnem procesu, odzivi učencev, kakovost dosežkov učencev);
 - uporablja različne (ne)formalne pristope (npr. hospitacije, individualne pogovore, anketne vprašalnike, neformalno z udeležbo na sestankih različnih skupin) in pri tem smiselno uporablja tudi informacijsko-komunikacijsko tehnologijo (npr. virtualne hospitacije);
 - pridobljene kvantitativne in kvalitativne podatke uporablja za nadaljnje načrtovanje oblik in vsebin profesionalnega učenja in sodelovanja v vzgojno-izobraževalnem zavodu in izven njega;
- strokovne delavce opolnomoči za kritično vrednotenje lastnega dela z refleksijo (npr. samorefleksija, kolegialne hospitacije, vzajemno svetovanje, kritično prijateljevanje, konstruktivna povratna informacija, listovnik, učni dnevnik).

5 **Strokovni delavci tvorno sodelujejo pri razvoju vzgojno-izobraževalnega zavoda ter skladno s tem profesionalno sodelujejo in se učijo, pri čemer:**

- poznajo in udeležajo načela in značilnosti sodobnega učenja in poučevanja učencev ter kakovostnega profesionalnega sodelovanja in učenja strokovnih delavcev;
- prepoznajo svoje močne in šibke točke (npr. na podlagi standardov profesionalnega učenja in sodelovanja);
- skladno s tem in razvojnimi usmeritvami vzgojno-izobraževalnega zavoda pripravijo lastni načrt profesionalnega učenja in sodelovanja;
- se aktivno in tvorno vključuje v razprave in odločanje o

- pomembnih vprašanih vzgojno-izobraževalnega zavoda;
- načrtujejo različne oblike in vsebine lastnega profesionalnega učenja in sodelovanja skladno z individualnimi potrebami in razvojnimi cilji vzgojno-izobraževalnega zavoda;
- se načrtno in sistematično vključujejo v različne, intenzivne oblike profesionalnega učenja in sodelovanja v vzgojno-izobraževalnem zavodu, ki temeljijo na medsebojni izmenjavi prakse in izkušenj strokovnih delavcev;
- se načrtno in sistematično vključujejo v oblike profesionalnega učenja in sodelovanja, ki so neposredno usmerjene v izboljšanje učnega procesa, ki so izkustvene, uporabne, ciljno usmerjene in potekajo v manjših skupinah;
- se načrtno in sistematično vključujejo v oblike sodelovanja, ki vključujejo različne skupine strokovnih delavcev, npr. strokovni delavci z različnih predmetnih/interesnih/starostnih področij (npr. mentorstvo, mešani aktivni, heterogeni projektni/razvojni timi);
- aktivno sodelujejo v kolegialnih hospitacijah s ciljem pridobivanja boljšega vpogleda v dobro prakso učenja in poučevanja v vzgojno-izobraževalnih zavodih, izmenjavo izkušenj in skupnega oblikovanja strokovnih rešitev;
- strokovni delavci med seboj aktivno sodelujejo (v paru, timih ali skupinah), npr. medpredmetno povezovanje, vertikalno povezovanje, priprava skupnih gradiv, kolegialne hospitacije, priprava in izmenjava preizkusov znanj;
- krepijo digitalne kompetence in uporabljajo informacijsko-komunikacijsko tehnologijo za učenje in sodelovanje v vzgojno-izobraževalnem zavodu in izven njega (npr. priprava in izmenjava gradiv v spletnih okoljih, vključevanje v spletne skupnosti, udeležba na seminarjih MOST, udeležba v mednarodnih spletnih aktivnostih);
- izmenjujejo svoje znanje in spretnosti s strokovnimi delavci z različnih vzgojno-izobraževalnih zavodov (npr. mreženje, medšolske hospitacije, povezovanje vrtca s šolo, aktivna udeležba na konferencah, okroglih mizah);
- se aktivno vključujejo v mednarodne aktivnosti (npr. ERASMUS+, eTwinning), skladno z razvojnimi usmeritvami vzgojno-izobraževalnega zavoda;
- kritično vrednotijo lastno delo z refleksijo (npr. samorefleksija, kolegialne hospitacije, vzajemno svetovanje, kritično prijateljevanje, konstruktivna povratna informacija, listovnik, učni dnevnik).

6 **Ravnatelj skladno z razvojem vodenja v vzgoji in izobraževanju in razvojnimi usmeritvami vzgojno-izobraževalnega zavoda sistematično načrtuje, spremlja in vrednoti svoje profesionalno učenje in sodelovanje, pri čemer:**

- prepozna močne in šibke točke svojega vodenja (npr. na podlagi standardov vodenja vrtcev in šol);
- skladno s tem in razvojnimi usmeritvami vzgojno-izobraževalnega zavoda pripravi lastni načrt profesionalnega učenja in sodelovanja;
- skrbi za redno pridobivanje povratnih informacij o svojem vodenju od zaposlenih in drugih deležnikov s ciljem izboljšanja vodenja vzgojno-izobraževalnega zavoda;
- kritično vrednoti svoje delo in spremlja (ve), kako konkretno se njegovo profesionalno učenje in sodelovanje odraža pri kakovosti vodenja vzgojno-izobraževalnega zavoda;
- s svojim delom/pristopom daje zgled in hkrati postavlja merila in pričakovanja glede profesionalnega učenja in

sodelovanja strokovnih delavcev;

- redno spremlja novosti na področju vodenja v izobraževanju ter na področju učenja in poučevanja;
- svoje učenje in sodelovanje v največji možni meri načrtuje in usmerja v krepitev vodenja pedagoške dejavnosti.

7 **Ravnatelj se pogosto vključuje v intenzivne oblike profesionalnega učenja in sodelovanja, tako da:**

- se načrtno in sistematično pogosteje vključuje v intenzivne oblike profesionalnega učenja in sodelovanja, ki so raziskovalne, izkustvene in reflektivne, temeljijo na tvornem sodelovanju, uporabljajo raznolike pristope in soočajo teorijo in prakso (npr. senčenje, mentorstvo, sooblikovanje strokovnih rešitev, akcijsko raziskovanje, medšolske hospitacije, (vzajemno) svetovanje, zunanje presojanje);
- prepoznava in izkoristi možnosti in priložnosti profesionalnega učenja in sodelovanja v mednarodnem prostoru (npr. senčenje na delovnem mestu, članstvo v mednarodnih združenjih, strokovne razprave s tujimi ravnatelji, aktivna udeležba na mednarodnih posvetih);
- prepoznava in izkoristi priložnosti profesionalnega učenja in sodelovanja na daljavo (npr. aktivna udeležba na spletnih seminarjih, strokovnih razpravah, domačih in mednarodnih konferencah).

8 **Ravnatelj tvorno prispeva h krepitvi sistemskega vodenja, tako da:**

- (ne)formalno prenaša svoje znanje in spretnosti vodenja na druge ravnatelje in vodje v vzgojno-izobraževalnem zavodu (npr. v lokalnih aktivih ravnateljev, z mentorstvom, svetovanjem, senčenjem);
- se aktivno vključuje v (ne)formalne profesionalne skupnosti ravnateljev (npr. aktivni ravnateljev na lokalni in regionalni ravni, združenja, programi, projekti), v katerih se sooblikujejo strokovne (dokumentirane) rešitve za aktualne izzive vodenja (pedagoške dejavnosti) (npr. predlogi, priporočila, gradiva, članki);
- prispeva k sistemskim in strokovnim rešitvam na področju vodenja, npr. z aktivnim vključevanjem v združenja, komisije, delovna telesa, v obravnavo različnih sistemskih predlogov, v nacionalne projekte.

9 **Ponovni razmislek o prepoznavanju, krepitvi in ustreznem sistemskem vrednotenju različnih intenzivnih oblik učenja in sodelovanja strokovnih delavcev in ravnateljev, ki vključuje:**

- posodobitev Pravilnika o napredovanju zaposlenih v VIZ v nazive in Pravilnika o izboru in sofinanciranju programov nadaljnega izobraževanja in usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju skladno z novjšimi spoznanji o profesionalnem sodelovanju in učenju (npr. ustrezno (pre)vrednotenje intenzivnih oblik profesionalnega učenja in sodelovanja ravnateljev in strokovnih delavcev);
- prednostno upoštevanje intenzivnih oblik profesionalnega učenja in sodelovanja (tj. daljše, aktivne, z vmesnim preizkušanjem, reflektivne, sodelovalne) pri izboru in financiranju ter ponudbi programov nadaljnega izobraževanja in usposabljanja (npr. KATIS);
- upoštevanje značilnosti kakovostnega sodobnega profesionalnega učenja in sodelovanja v vzgojno-izobraževalnih zavodih in izven njih v nacionalnih projektih vzgoje

in izobraževanja kot enega od kazalnikov kakovostne izvedbe projektov;

- sistematično in kontinuirano vlaganje v profesionalno učenje in sodelovanje ravnateljev in strokovnih delavcev z upoštevanjem različnih potreb skupin ravnateljev in strokovnih delavcev glede na njihovo karierno obdobje (npr. učitelj, ravnatelj začetnik, ravnatelj z več mandati, strokovni delavci s pridobljenim nazivom (višji) svetnik).

10 **Krepitev razvoja sistemskega vodenja ravnateljev, ki vključuje:**

- spodbujanje prepoznanih uspešnih oblik profesionalnega učenja in sodelovanja ravnateljev na lokalni in regionalni ravni (tudi finančno);
- vzpostavitev transparentnih sistemskih možnosti in spodbud za aktivno vključevanje ravnateljev kot soodločevalcev, svetovalcev, mentorjev, zunanjih presojevalcev pri oblikovanju sistemskih rešitev in razvoju vodenja v vzgojno-izobraževalnih zavodih (npr. delovne skupine, finančne spodbude, spodbude v obliki napredovanja ravnateljev, javni razpisi);
- spodbujanje, razvoj in izvajanje programov in drugih oblik podpore za ravnatelje, ki temeljijo na intenzivnih oblikah profesionalnega sodelovanja in skupnega učenja ravnateljev ter so usmerjeni v krepitev vodenja profesionalnega učenja in sodelovanja strokovnih delavcev v vzgojno-izobraževalnih zavodih;
- spodbujanje, razvoj in izvajanje programov v podporo vodenju na različnih ravneh vzgojno-izobraževalnih zavodov s ciljem krepitve distribuiranega vodenja (npr. za pomočnike, vodje enot, podružnic, aktivov, vodje timov/komisij za kakovost);
- kontinuirano spremljanje in vrednotenje učinkov profesionalnega učenja in sodelovanja ravnateljev s ciljem izboljševanja tega na ravni vzgojno-izobraževalnega zavoda in sistema (npr. sistemska umestitev oz. upoštevanje standardov in kazalnikov kakovostnega profesionalnega učenja in sodelovanja v vzgojno-izobraževalnih zavodih).

11 **Vzpostavitev sistemskega spremljanja kakovosti vodenja vrtcev in šol za načrtovanje, podporo, usmerjanje sredstev in izboljšave, ki vključuje:**

- načrtovanje prečne raziskave vodenja ravnateljev in profesionalnega učenja in sodelovanja strokovnih delavcev, z reprezentativnim vzorčenjem, možnostjo povezovanja vzorčenih populacij ravnateljev in strokovnih delavcev ter povezovanja z demografskimi podatki in podatki o nazivih v vzgoji in izobraževanju, da bi na ta način pridobili celostno sliko vodenja profesionalnega učenja in sodelovanja v praksi;
- razvoj in podporo izboljševanju vodenja in prakse profesionalnega učenja in sodelovanja v vzgojno-izobraževalnih zavodih s sistematičnim, poglobljenim in ciljno usmerjenim spremljanjem in raziskovanjem;
- prednostno usmerjanje osnovne dejavnosti ter osnovnih in posebnih nalog v javnih zavodih s področja šolstva skladno s potrebami razvoja vodenja, ki temeljijo na dokumentiranem proučevanju prakse, raziskavah in podatkih;
- uresničitev usmeritev, ki so nastale kot rezultat pričujoče raziskave, in spremljanje njihovih učinkov na izboljšanje kakovosti vodenja in prakse profesionalnega učenja in sodelovanja v vzgojno-izobraževalnih zavodih.

Priporočila za vodenje in prakso profesionalnega učenja in sodelovanja strokovnih delavcev, ravnateljev in na ravni sistema

*V okviru projekta Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v vzgoji in izobraževanju (2017-2019) je nastala zbirka *Kakovost v vrtcih in šolah* (Brejc in ostali 2019), katere namen je na temelju obstoječih dobrih primerov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti opredeliti poenoten okvir ali usmeritve zavodom za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo. V skladu s tem zbirka opredeljuje standarde in kazalnike na področju učenja in poučevanja, vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov in ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti s samoevalvacijo. Izhajajoč iz standardov in kazalnikov vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov je nastala raziskava *Vodenje in praksa profesionalnega učenja in sodelovanja v vrtcih in šolah*, ki se je osredotočila na proučevanje enega izmed ključnih kazalnikov ravnateljevega vodenja pedagoškega dejavnosti, in sicer usmerjanje profesionalnega učenja strokovnih delavcev in skrbi za lasten profesionalni razvoj. Namen raziskave je bil ugotoviti, kako se ravnatelji in strokovni delavci učijo in profesionalno sodelujejo.*

Rezultat raziskave so tudi pričujoča priporočila za vodenje in prakso profesionalnega učenja in sodelovanja, avtoric dr. Mateje Brejc, mag. Ane Mlekuž in dr. Mihaele Zavašnik.





REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA VZGOJO IN IZOBRAŽEVANJE



NAČRT ZA
OKREVANJE
IN ODPORNOST



Financira
Evropska unija
NextGenerationEU

Izdajo publikacije sofinancira Ministrstvo za vzgojo in izobraževanje v okviru projekta Analitsko središče, ki se financira z evropskimi sredstvi za okrevanje in odpornost.

Zavod Republike Slovenije za šolstvo



Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Brez predelav