

Jesenska srečanja ravnateljev 2023

Vodenje s spodbujanjem timskega dela, sodelovanja in povezovanja

DR. BRANKA LIKON in MAG. KATJA ARZENŠEK KONJAJEVA

Skupni in individualni cilji

- Danes bomo ob predstavitev različnih možnosti usmerjanja in spremljanja timskega dela ter povezovanja timov in posameznikov razmišljali o trenutni praksi in možnostih izboljšav posameznih vzgojno-izobraževalnih zavodov.
- **Vaš osebni individualni cilj?**

LEDOLOMILEC – MINUTNE ZGODBE

- Vsak član omizja pripoveduje svojo najljubšo zgodbo: lahko je anekdota, pravljica, resnična zgodba, pravljica za lahko noč, pripovedka, povzetek filma, knjige.
 - Kakšne so vaše izkušnje? Je kakšen skupni imenovalec
 - Zgodbe zabavajo, učijo o dobrem in izboljšujejo domišljijo. Na delovnem mestu lahko vaja pripovedovanja zgodb izboljša komunikacijske sposobnosti in izboljša sodelovanje. Deljenje zgodb vam pomaga razumeti perspektive in prepričanja sodelavcev ter izvedeti več o svojih sodelavcih.
-

Učinkovite vodstvene prakse

Področje vodenja	Posebne vodstvene prakse
Oblikovanje vizije in določanje smeri	Oblikovanje skupne vizije Določanje specifičnih, skupnih, kratkoročnih akcijskih ciljev Postavljanje visokih pričakovanj Komuniciranje vizije in ciljev
Krepitev odnosov med zaposlenimi in razvoj zaposlenih	Spodbujanje razvoja profesionalnih zmožnosti zaposlenih Podpiranje in skrb za posameznika Biti zgled vrednot in dobrih praks Graditev zaupljivih odnosov z in med zaposlenimi, otroki/učenci in starši Vzdrževanje dobrih odnosov z združenji ravnateljev in strokovnih delavcev
Razvoj organizacije v podporo zeleni smeri in praksi	Krepitev sodelovalne kulture in distribuiranega vodenja Vzpostavljanja sodelovalne strukture organizacije Vzpostavljanje konstruktivnih odnosov s starši in skupnostjo Povezovanje zavoda s širšim okoljem Razporejanje virov v skladu z vizijo in cilji
Izboljšanje učenja in poučevanja	Izbiranje kakovostnih strokovnih delavcev za izvajanje kurikula Nudenje podpore poučevanju Spremljanje učenja otrok/učencev, zaposlenih in napredka zavoda Omogočanje nemotenega pedagoškega dela – izključevanje motenj

(Leithwood et al. , 2020)

Ravnateljevo vodenje pedagoške dejavnosti in spodbujanje sodelovanja

Zbirka Kakovost v šolah in vrtcih. Zvezek Vodenje. Standard 1. Ravnatelj vodi pedagoško dejavnost.

Kazalnik 1.3. Ravnatelj vzpostavlja in spodbuja sodelovalno prakso ter krepi skupno odgovornost vseh

Ravnatelj v šoli vzpostavlja in spodbuja **profesionalno sodelovanje, ki je namenjeno vzpostavitvi sodelovalne prakse za še bolj kakovostno delovanje učiteljev**. Prepoznava vodstveni potencial učiteljev in ustvarja priložnosti za njihov razvoj (srednje vodenje, učiteljevo vodenje). Uveljavlja profesionalno odgovornost in etiko ter vzpostavlja tako kulturo šole, v kateri tudi učenci smiselno sodelujejo pri odločitvah, ki zadevajo njihovo učenje.

(Brejc idr., 2019)

Kako oblikovati primerna merila in opisnike za posamezen VIZ?

Različne oblike profesionalnega sodelovanja v šoli so namenjene razvoju in izmenjavi pedagoške prakse, ki izboljšuje dosežke učencev.

Ravnatelj krepi kulturo sodelovanja-

Kako ravnatelj usmerja in povezuje vodenje na različnih ravneh (pomočniki, vodje strokovnih aktivov, razredniki, vodje kakovosti, vodje razvojnih timov idr.)?

Spodbujanje in spremljanje sodelovanja v timih, med timi ali mreženja

V iskanju odgovorov na vprašanja:

- Kako vodenje prispeva k učinkovitemu sodelovanju timov ali mrež?
- Kako lahko spremljamo učinkovito delovanje tima ali razvoj mreže?

Ravnateljeva vloga pri povezovanju timov na ravni VIZ

- Opisuje naravo povezovanja med formalnimi in neformalnimi (samoreguliranimi) timi.
- Predstavlja pomen izmenjave vodja-član ter leader-member, kot tudi pomen učiteljevega preizkušanja in učenja.
- Oriše, kako lahko kontekst šole pospešuje ali zavira delo timov za izboljševanje procesov učenja in poučevanja.
- Raziskava pokaže, da ravnatelj lahko spodbuja time tako, da njihovo delo vodi do izboljšav procesov učenja in poučevanja.

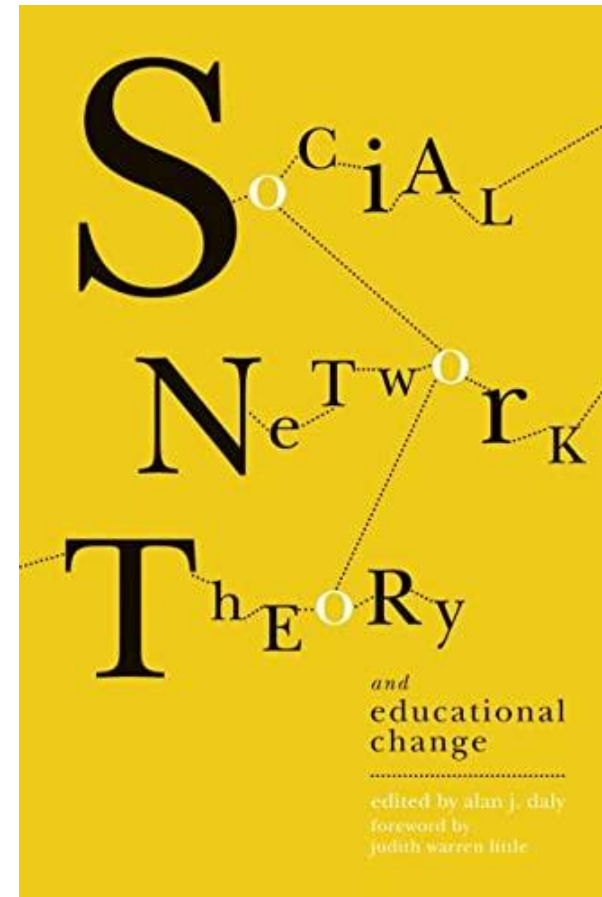
Študija primera, kjer ravnatelj vodi in podpira izmenjavo znanja in izkušenj s ciljem izboljšav procesa učenja in poučevanja v šoli.

(Likon in Arzenšek Konjajeva, 2022)

Mreže znotraj šole

Moolenaar (2012) navaja, da je ena pomembnih smeri raziskav mrež v izobraževanju usmerjena k razumevanju sodelovanja z analizo socialnih mrež znotraj šole. Struktura mreže je v tem primeru predstavljena z „vozli“, ki predstavljajo učitelje in „vezmi“, ki predstavljajo povezave oz. sodelovanje med učitelji.

Azorin, Harris in Jones (2020) navajajo, da distribuirano vodenje lahko ponuja pomemben teoretični okvir za poglobljeno razumevanje narave in vpliva profesionalnega sodelovanja še posebej (ne pa samo) v mrežah.



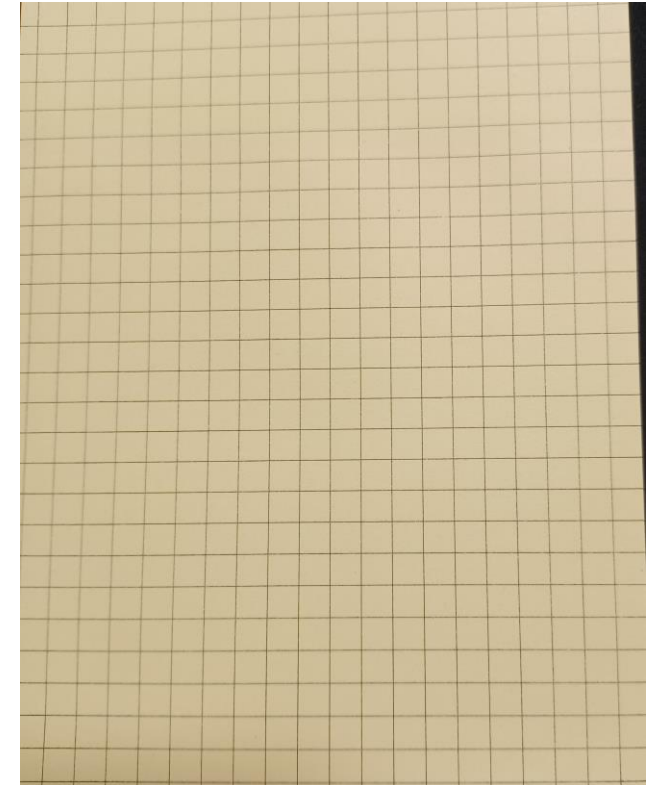
Preučevanje razvoja mrež – primerjava strukture mreže

- Različni pristopi k preučevanju razvoja mrež, ki temeljijo na analizi socialnih mrež.
- Pri preučevanju razvoja mrež se pogosto upošteva **količino (število)** in pogostost **(frekvenco) povezav**.
- Priložnost upoštevanja **načinov sodelovanja učiteljev** pri vzpostavljanju povezav.
- Prevladujoč pristop spremljanja razvoja socialnih mrež primerja strukturo mreže v dveh različnih točkah v času.

(Likon in Puhakka, 2021)

Današnja mreženja

- Vsak član omizja nariše mrežo, s katero predstavi svoje sodelovanje z drugimi člani omizja.
- Člani omizja predstavijo povezave s člani drugih omizij.



Smernice za vodenje in prakso profesionalnega učenja in sodelovanja

Brejc idr., 2022

Ravnatelj **(o)krepi priložnosti za aktivno vključenost**, konstruktivno sodelovanje in soodločanje strokovnih delavcev o pomembnih vprašanjih vzgojno-izobraževalnega zavoda.

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.

Ravnatelj **spodbuja intenzivne oblike profesionalnega učenja in sodelovanja strokovnih delavcev** v vzgojno-izobraževalnem zavodu in izven njega.

Ravnatelj **sistematično in sodelovalno spremlja in vrednoti profesionalno učenje in sodelovanje strokovnih delavcev**.

Smernice za vodenje in prakso profesionalnega učenja in sodelovanja

Brejc idr., 2022

Ravnatelj se pogosto **vkjučuje v intenzivne oblike** profesionalnega učenja in sodelovanja.

Strokovni delavci tvorno sodelujejo pri razvoju vzgojno-izobraževalnega zavoda ter skladno s tem profesionalno sodelujejo in se učijo.

Ravnatelj skladno z razvojem vodenja v vzgoji in izobraževanju in razvojnimi usmeritvami vzgojno-izobraževalnega zavoda sistematično načrtuje, a in vrednoti svoje profesionalno učenje in sodelovanje.

Vprašanja za razpravo – oblika svetovna kavarna?

- Kako ravnatelji vodijo profesionalno sodelovanje in učenje v šolah?
 - Kako strokovni delavci vrtcev in šol profesionalno sodelujejo in se učijo?
 - S kakšnimi izzivi profesionalnega sodelovanja in učenja se soočajo ravnatelji in strokovni delavci?
-

Odnosno zaupanje

Hargreaves in O'Connor (2018) predlagata, da ravnatelji kombinirajo formalno in neformalno sodelovanje, uporabljajo »protokole« (ki omogočajo ločevanje kritiziranja od kritiziranja) za strukturirane razprave/dialoge, omogočajo strokovnim delavcem, da sodelujejo »na svoj način«, uporabljajo tehnologijo v podporo sodelovanju in ne obupajo tudi če sodelovanje sprva ne obrodi sadov, saj gre za dolgotrajen proces.

Še nekaj citatov – kateri vas najbolj nagovori?

- Edina stvar, ki je resnično pomembna, je ustvarjanje in upravljanje organizacijske kulture." -Edgar Schein, profesor in organizacijski strokovnjak
- Vsi dobri vodje so povezovalci. Dobro se povezujejo/sodelujejo in zaradi njih se ljudje počutijo samozavestne glede sebe in svojega vodje." -John Maxwell, avtor
- "Iz izkušenj se ne učimo. Učimo se iz razmišljanja o izkušnjah.« – John Dewey, filozof

Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive

- 22. c/16

najmanj enoletno dokumentirano timsko sodelovanje pri načrtovanju, izvajanju in evalvaciji medpredmetno, medpodročno ali interdisciplinarno zasnovanega vzgojno-izobraževalnega procesa v obsegu najmanj 15 ur neposrednega dela z udeleženci izobraževanja in z enkratno predstavitvijo rezultatov na pedagoški konferenci ali v strokovnih aktivih ali skupinah z najmanj desetimi strokovnimi delavci;

- 22.c/20

dokumentirano načrtovanje in izvedba petih kolegialnih hospitacij za skupine z najmanj tremi strokovnimi delavci s poudarkom na refleksiji vzgojno-izobraževalnega procesa;

Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive

- 22.c/17

najmanj enoletna dokumentirana izvedba vzgojno-izobraževalnega procesa po načelih in elementih formativnega spremljanja v obsegu najmanj 15 ur neposrednega dela z udeleženci izobraževanja in z enkratno predstavitvijo rezultatov na pedagoški konferenci ali v strokovnih aktivih ali skupinah z najmanj desetimi strokovnimi delavci;

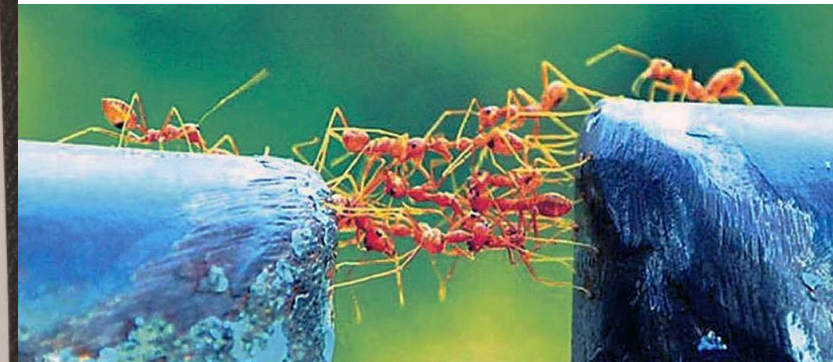
- 22.c/18

najmanj enoletna dokumentirana izvedba vzgojno-izobraževalnega procesa z inovativno uporabo sodobnih tehnologij v učnem procesu za usmerjanje učenja, spremljanja napredka in razvoja sodelovalnega učenja med udeleženci izobraževanja in z enkratno predstavitvijo rezultatov na pedagoški konferenci ali v strokovnih aktivih ali skupinah z najmanj desetimi strokovnimi delavci;

- 22.c/19

najmanj enoletno dokumentirano, načrtno in sistematično izvajanje dejavnosti v obsegu najmanj 15 ur, ki so usmerjene h krepitvi varnega in spodbudnega učnega okolja in z enkratno predstavitvijo rezultatov na pedagoški konferenci ali v strokovnih aktivih ali skupinah z najmanj desetimi strokovnimi delavci;

Na kakšen način dosežemo sodelovanje in kakšen učinek ima na organizacijsko klimo in kulturo?



[This Photo](#) by Unknown Author is licensed under [CC BY-NC-ND](#)

Povratna informacija

- Da je slišano uspeh ...
- ... sem moral-a doživeti ...
- ... se je moralo zgoditi ...