

Naslov članka/Article:

Med odločnostjo in prijaznostjo – ravnatelji o vodenju ob pogostih spremembah

Between Firmness and Kindness – Headteachers on Leadership in the Context of Frequent

Avtor/Author:

mag. Katja Arzenšek Konjajeva, dr. Branka Likon, Barbara Kampjut, Gregor Pečan, Nives Počkar, Roman Vogrinc

DOI

<https://doi.org/10.59132/vviz/2023/55/58-83>

CC licenca



Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Brez predelav



Vodenje v vzgoji in izobraževanju 55 št. 2/2023, letnik 21

ISSN 1581-8225 (tiskana izdaja)

ISSN 2630-421x (spletna izdaja)

Izdal in založil: Zavod Republike Slovenije za šolstvo

Kraj in leto izdaje: Ljubljana, 2023

Spletna stran revije:

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

Med odločnostjo in prijaznostjo – ravnatelji o vodenju ob pogostih spremembah

O avtorjih

Mag. Katja Arzenšek Konjajeva je predavateljica v Šoli za ravnatelje, Zavod RS za šolstvo.
Katja.ArzensekKonjajeva@zrss.si

Dr. Branka Likon, je predavateljica v Šoli za ravnatelje, Zavod RS za šolstvo.
branka.likon@zrss.si

Barbara Kampjut je ravnateljica Osnovne šole Franceta Bevka.
barbara.kampjut@francebevk.si

Gregor Pečan je bil v času pisanja članka ravnatelj Osnovne šole Janka Modra, Dol pri Ljubljani, danes pa je ravnatelj Gimnazije in srednje šole Kočevje.
gregor.pecan@gssk.si

Nives Počkar je direktorica Šolskega centra Ljubljana.
nives.pockar@guest.arnes.si

Roman Vogrinc je ravnatelj Gimnazije Ledina.
roman.vogrinc@guest.arnes.si

Povzetek

V članku je zbranih nekaj predlogov za vodenje strokovnih delavcev v vzgojno-izobraževalnih zavodih v času nenehnih sprememb. Predlogi temeljijo predvsem na ugotovitvah analize izkušenj ravnateljev iz prakse vodenja v času nepričakovanih dogodkov in pandemije ter na refleksijah in ugotovitvah strokovnih razprav ravnateljev in sodelavcev Šole za ravnatelje med pandemijo kovida 19 in po njej. Povezava ugotovitev iz prakse vodenja in sodobnih znanstvenih spoznanj naprednega menedžmenta ter vzgojno-izobraževalnih zavodov kot učečih se organizacij razkriva dejavnike vodenja zaposlenih, ki omogočajo hitro inovativnost in uvajanje novosti s spreminjanjem in prilagajanjem procesov učenja in poučevanja ter spremembe interakcij v komunikaciji in odnosov. Razmere, ki se pogosto spreminjajo, zahtevajo jasno izražena pričakovanja ter konkretno in jasno povratno informacijo učiteljem o njihovem delu zaradi zagotavljanja učinkovitega učenja učencev. Pogosto je treba iskati ravnovesje med prijaznostjo in odločnostjo ob etičnem delovanju in vzpostavitvi transparentnih odnosov. Tako lahko zagotovimo občutek varnosti in ohranjamo zavzetost.

Ključne besede: dejavniki vodenja | menedžment sprememb | učeča se organizacija | inovativnost | izboljševanje procesov učenja in poučevanja

Between Firmness and Kindness – Headteachers on Leadership in the Context of Frequent

Katja Arzenšek Konjajeve, MS, and Branka Likon, PhD, National Education Institute Slovenia, School for Leadership in Education, Barbara Kampjut, France Bevk Primary School Ljubljana, Gregor Pečan, Kočevje Grammar School, Nives Počkar, Ljubljana School Centre, Roman Vogrinc, Ledina Grammar School

Abstract

The paper presents some proposals for the leadership of education professionals in a time of constant change. The proposals are primarily based on the findings of an analysis of headteachers' experience of leadership practice during unexpected events and pandemics, as well as on the reflections and conclusions of the professional discussions of headteachers and staff at the National School for Leadership in Education during and after the Covid-19 pandemic. The integration of findings from leadership practice and the contemporary scientific knowledge of advanced management and educational institutions as learning organisations reveals the factors of employee leadership that enable rapid innovation and new developments by modifying and adapting learning and teaching processes and changing interactions in communication and relationships. The frequently changing circumstances require clear expectations and concrete and clear feedback to teachers on their work in order to ensure effective student learning. A balance must often be sought between kindness and firmness, while acting ethically and establishing transparent relationships. In this way, we can ensure a sense of security and maintain commitment.

Keywords: *leadership factors | change management | learning organisation | innovation | improving learning and teaching processes*

Uvod

Pričujoči prispevek se osredotoča na ravnanje z ljudmi pri delu,¹ tj. na spremljanje ter usmerjanje dela strokovnih delavcev, spodbujanje soodvisnega sodelovanja in zagotavljanje varnega ter spodbudnega delovnega okolja – tudi pri delu na daljavo. Prispevek temelji na ugotovitvah sodobnih znanstvenih spoznanj menedžmenta v organizacijah na splošno in še posebej na področju vzgoje in izobraževanja prakse s ciljem opredeliti dejavnike pri vodenju zaposlenih omogočajo hitro inovativnost in uvajanje novosti s spreminjanjem in prilagajanjem procesov učenja in poučevanja. Pri tem so avtorji upoštevali tudi smernice in priporočila za vodenje procesov učenja *Vzgoja in izobraževanje v Republiki Sloveniji v razmerah, povezanih s covid-19*.

Namen prispevka je na podlagi analize prakse vodenja oblikovati usmeritve in predloge za vodenje strokovnih delavcev v hitro spreminjajočih se razmerah, v katerih postaja vloga vodje – ravnatelja pri usmerjanju in podpori strokovnih delavcev ob vedno novih izzivih še pomembnejša. Ravnatelj se mora hitro odzivati in odločati ter pri tem upoštevati okoliščine ter vse razpoložljive informacije ob jasnem zaznavanju, kaj je v danih trenutkih dobro tako za učence² kot za zaposlene v posameznem zavodu. Pomembno je, da ravnatelj skupaj s sodelavci ustvarja prostor za najpomembnejše cilje in vrednote v šolah, to je za učenje in soustvarjanje tako znanja kot tudi dobrih medsebojnih odnosov.

Po kratkem pregledu teoretičnih izhodišč je predstavljena analiza prakse vodenja v osnovnih in srednjih šolah v času, ko se je izobraževanje na daljavo izvajalo prvič (spomladi 2020), ter usmeritve za vodenje v hitro spreminjajočih se razmerah. Sledijo ugotovitve analize vodenja v času, ko so se ravnatelji ponovno soočili z izzivom vodenja izobraževanja na daljavo. Predstavljeni so primeri dobrih praks o tem, kaj je bolj usklajeno in uveljavljeno, pa tudi novi izzivi pri vodenju strokovnih delavcev.

Predlogi so zbrani in oblikovani s sodelovanjem predavateljev Šole za ravnatelje z ravnateljji avtorji. V analizo so bili vključeni zapisi novoimenovanih ravnateljev in njihovih mentorjev, ki so nastali v okviru programa Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem. Poleg tega smo vključili tudi nekatere rešitve in primere dobrih praks s srečanj ravnateljev v okviru programa Spletne strokovne razprave. Osnutki predlogov so bili predmet razprav na delav-

1 Human resource menedžment – HRM.

2 Z besedo učenec imamo v mislih učence in dijake, tudi dijake v dijaških domovih in učence glasbenih šol.

nicah strokovnih srečanj ravnateljic in ravnateljev osnovnega in srednjega šolstva, izvedenih jeseni 2020 in jeseni 2021.

Sodelujoči ravnatelji poudarjajo, da so jim prav medsebojni pogovori in strokovne razprave pomembno pomagali pri vodenju. Namen predstavlenih predlogov je na eni strani usmeriti razmišljanja pri iskanju rešitev vodenja strokovnih delavcev v času, ko so potrebne hitre in prožne spremembe, na drugi strani pa nuditi možnost potrditve izbranih rešitev posameznih ravnateljev z ugotovitvami oziroma izkušnjami drugih. Ne nazadnje sodelujoči ravnatelji poudarjajo, da je večina podanih predlogov »uporabna« tudi v »običajnih razmerah«. *Kovidna kriza je poudarila nujnost nenehnega vzpostavljanja ravnotežja med odločnostjo in prijaznostjo pri vodenju strokovnih delavcev vzgojno-izobraževalnih zavodov, izživa, ki je v ospredje stopal že pred krizo. Zagotovo pa je iskanje tega ravnotežja pomembno tudi po njej.* Prispevek temelji na ugotovitvah iz literature o povezavah različnih oblik vodenja, kot sta transformacijsko in avtentično vodenje, ter na priporočilih literature za razvoj profesionalnih skupnosti učenja.

Prilagajanje procesov hitro spreminjajočim se razmeram

Teoretična izhodišča se osredotočajo na usmeritve naprednega menedžmenta in na vlogo učeče se organizacije. Napredni menedžment pozornosti ne posveča le rezultatom, ampak tudi procesom, ki vodijo k napredku. Ti procesi v ospredje postavljajo človeka kot člana napredne učeče se organizacije. Sledi kratek pregled raziskav na področju menedžmenta in organizacij o vodenju in dejavnostih, ki organizacijam omogočajo večja prilagajanja procesa dela zaradi pogostih sprememb v okolju. V nadaljevanju so predstavljene tudi nekatere raziskave s področja vzgoje in izobraževanja, ki osvetljujejo dejavnike, ki lahko pozitivno vplivajo na učinkovito vodenje v hitro spreminjajočih se in negotovih razmerah.

Prispevek se osredotoča na napredni menedžment in učečo se organizacijo ter razmišljanja o tem, kaj je pravzaprav treba usklajevati v učečih se organizacijah danes (Dimovski in drugi 2013). Izhodišče pri proučevanju učeče se organizacije najdemo tako v tuji (Argyris 1982; Senge 1990) kot tudi domači literaturi (npr. Dimovski in drugi 2005). Na področju vzgoje in izobraževanja izpostavljamo profesionalne učeče se skupnosti.³ DuFour,

3 Professional learning community – PLC.

DuFour in Eaker (2008) ter Hord (2009) poudarjajo pomen takšnega učenja in sodelovanja strokovnih delavcev, ki obsegata skupno raziskovanje in eksperimentiranje ter vodita v izgradnjo novega znanja vsakega zaposlenega in organizacije.

Prilagajanje zaposlenih, inovativnost in kreativnost ter transparentni odnosi

Revija International Journal of Management Reviews (IJMR) je v zadnjih dveh desetletjih objavila pregled številnih raziskav, ki naslavljajo sposobnost organizacij, da se sproti odzivajo na zunanje spremembe ter se prilagajajo hitro spreminjajočemu se okolju. Bailey in Breslin (2021) predstavljata komentarje avtorjev izbranih prispevkov o relevantnosti njihove raziskave v času pandemije kovida 19 in po njej. V tem prispevku izpostavljam tri komentarje. Prvi komentar opisuje povezavo sposobnosti organizacije, da se odzove na veliko negotovost v okolju, z ustrezno stopnjo prožnosti in agilnosti, med dejavniki za hitro obnovo delovanja pa avtorica prepozna dva dejavnika: *prilagodljivost za hitro inovativnost in moč zaposlenih* (Linnenluecke 2021). Drugi komentar poudarja pomen *avtentičnega vodenja* in ob tem *pomen samozavedanja ter transparentnih odnosov in etičnih odločitev* (Iszatt-White in Kempster 2021). Izraz avtentičnost izvira iz grške filozofije in označuje humanistično psihološko naravnost, ki pomeni ‚samemu sebi naj bo resnično‘. Je intenzivna psihološka paradigma, ki pravi, da je avtentičnost znanje, sprejetje in vedenjski odzivi osebe, ki izvira iz osebnih, moralnih ter etičnih vrednot, visokih standardov, prepričanj, čustev in motivov (Teuta in Penger 2020; Wong in Laschinger 2013). Tretji komentar pa poudarja pomen *prilagajanja posameznega zaposlenega novemu načinu dela* in predvsem *spremembam medosebnih interakcij in odnosov*. Velik izziv, s katerim se srečujejo organizacije, je upravljanje procesov takojšnje improvizacije na različnih ravneh (Hadida, Tarvainen in Rose 2021). Kadar želijo vodje stimulirati inovativno delovno vedenje, sta zelo pomembna psihološko opolnomočenje in notranja motivacija zaposlenih kot zaznavanje posameznikov, da ima njihovo delo pomen, da so zmožni in odločeni delo dobro opraviti ter da so in imajo vpliv (Grošelj in drugi 2020). Raziskava Grošlja in drugih nakaže, da je pozitivno organizacijsko vedenje (optimizem, fleksibilnost in upanje) povezano z avtentičnim in transformacijskim vodenjem.

Glede na zgoraj izpostavljen pomen posameznih elementov avtentičnega in transformacijskega vodenja so v nadaljevanju predstavljene značilnosti ome-

njenih stilov vodenja. Avolio s sodelavci (1991) ter Avolio in Bass (2002) navajajo, da sposobnosti transformacijskih vodij za navdihovanje njihovih sledilcev opredeljujejo štiri vedenjske komponente: *inspiracijska motivacija, karizma, intelektualna stimulacija in individualizirana podpora*. Walumbwa in drugi (2007) pa navajajo, da ima avtentični vodja štiri značilnosti vedenja: *samozavedanje, transparentnost medsebojnih odnosov, uravnoteženo delovanje ter moralno in etično delovanje*.

Prizadevanja vodij v vzgoji in izobraževanju za inovativnost, podporo in notranjo motivacijo ter sodelovanje in mreženje zaposlenih

Tudi na področju vzgoje in izobraževanja se vedno znova zastavlja vprašanje, kako naj vodja zagotovi pogoje za sproščanje inovativnosti zaposlenih in spodbuja razvoj zaposlenih v smeri hitrega prilagajanja novim načinom dela ter razvoja samozavedanja zaposlenih o njihovih zmožnostih, da lahko delo opravijo dobro tudi v spremenjenih razmerah. Nekatere študije kažejo, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na učiteljski akademski optimizem in delovno angažiranost (Kulophas in drugi 2018), kar pripomore tudi k večji učinkovitosti. V zadnjih letih je v literaturi s področja vzgoje in izobraževanja precej pozornosti namenjene inovativnosti in kreativnosti v procesih učenja in poučevanja kot enemu od pomembnih izzivov v časih pogostih sprememb. V negotovih razmerah (pandemija) pa je postalo *spodbujanje inovativnosti in »sproščanje« kreativnosti strokovnih delavcev* eno najpomembnejših prizadevanj vodij. Anderson in drugi (2020) poudarjajo pomen podpore iz okolja in spodbujanja kreativnosti za boljše počutje učiteljev in povečanje pozitivnih učinkov na poučevanje.

Več raziskav poudarja, da so načela dobrega vodenja stalna, poudarjajo torej jasno vizijo in cilje, razvijanje potencialov zaposlenih in odnosov, razvoj organizacijske kulture, ki podpira sodelovanje, in krepitev zmožnosti zaposlenih za izboljšave učenja (Leithwood, Harris in Hopkins 2020; Gurr in Drysdale 2020). Obenem pa različni avtorji poudarjajo, da sta pomembna razumevanje novih razmer in pogum za preseganje omejitev ter za delovanje v novih okoliščinah (Harris 2020; Gurr in Drysdale 2020). Gurr in Drysdale (2020) poleg tega med elementi vodenja, ki so pomembni za čas negotovosti, izpostavita tudi odgovornost za svoj razvoj, razvoj talentov, več kanalov za dostop do vodje in razumevanje tehnologij.

V literaturi je izpostavljen pomen *profesionalnih učech se skupnosti* (DuFour, DuFour in Eaker 2008), ki poudarja pomen osredotočenosti na učenje učencev, skupno raziskovanje dobrih praks, analizo trenutnega stanja učenja ter spremljanje in evalvacijo doseženega znanja. Negotove razmere med pandemijo pa so še bolj izpostavile pomen *povezovanja in sodelovanja vseh strokovnih delavcev* in celo vseh zaposlenih učencev ter staršev (Azorín 2020; Azorín, Harris in Jones 2020).

V teoretičnem okvirju so tako izpostavljeni posamezni elementi (dimenzije) različnih pristopov k vodenju, ki so opredeljeni kot učinkoviti za delovanje v negotovih razmerah in ob večjih ter pogostejših spremembah. V nadaljevanju predstavljamo prepletanje izkušenj iz prakse slovenskih ravnateljev v času kovidnih razmer z znanstvenimi spoznanji in usmeritvami iz literature. Ob tem so upoštewane tudi ugotovitve *Analize izobraževanja na daljavo v času prvega vala epidemije covid-19* (Rupnik Vec 2020) ter smernice in izhodišča z naslovom *Na kaj naj bo ravnatelj pozoren pri vodenju učenja na daljavo?* (Zavašnik, Dominko in Zupančič 2021), ki izpostavljajo predvsem organizacijo dela, načrtovanje in izvajanje izobraževanja na daljavo ter komunikacijo v razmerah, ki se pogosto spreminjajo.

Analiza prakse vodenja v času, ko se je izobraževanje na daljavo izvajalo prvič

Izzive smo črpali iz primerov iz prakse udeležencev programa Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem v šolskem letu 2019/20. V nadaljevanju na kratko opisujemo izzive, s katerimi so se srečali ravnatelji pri prvem izobraževanju na daljavo.

Ravnatelji so poudarili, da je bil eden največjih izzivov, da so se morali hitro odzivati in se odločati na podlagi razpoložljivih informacij ter upoštevati posebnosti posameznega vzgojno-izobraževalnega zavoda. Iz njihovih zapisov je razvidna pomembnost *samoreguliranega vedenja ravnatelja, temelječega na samozavedanju novih okoliščin in spremenjenih ciljev*. V novih okoliščinah v izrednih razmerah so poleg ciljev izpostavili čustveno stabilnost in nove organizacijske vrednote. Ravnatelji opisujejo, da so po enem tednu zaznali, da novi cilji usmerjajo njihovo vodenje vedenja strokovnih delavcev v smeri odmika od organizacije izvedbe učnih ur na daljavo k učenju učencev in spremljanju njihovih dosežkov. Prav tako opisujejo pomen njihovega vpliva na samoregulacijo učiteljev. Izpostavili so tudi pomen odločnega ukrepanja:

»Po prvem tednu sem učiteljem predlagala spremembo urnika, prav tako sem predlagala, da učencem začnemo pošiljati navodila za delo za manj predmetov. Nasprotovanje učiteljev je bilo soglasno, bili so mnenja, da so se sami učitelji in učenci navadili takšnega dela. Po kratki anketi z učenci sem opazila, da so nekateri učenci za šolo delali več kot pet ur. Po dveh tednih me je ena od učiteljic poklicala in povedala, da se v tretjem vzgojno-izobraževalnem obdobju učitelji pogovarjajo, da bi zmanjšali obseg snovi. Uvedla sem način dela pod sloganom ‚manj je več‘. Zadovoljstvo na straneh učencev, učiteljev in staršev je postalo visoko. Res je tudi, da so nekateri učitelji spremembo hitro razumeli, drugi pa so morali to spremembo enostavno sprejeti. Vsem sem lahko malo olajšala delo in učenje, po drugi strani pa imamo videosrečanja z vsemi učenci dvakrat tedensko, in to so tudi nove obveznosti. Če ne bi bila odločna, mislim, da bi se sistem dela na daljavo začel rušiti.«

Ravnatelj pogosto spodbujajo sodelovanje med učitelji, vendar poskušajo vzbuditi zavedanje, da je poudarek na učenju zdaj in tam, da je treba dodati učne dejavnosti in tudi načrtovane dejavnosti za učitelje. En ravnatelj je poudaril:

»Ravnatelj bi lahko učitelje usmerjal k sodelovanju glede na spremenjene cilje vodenja procesa učenja in poučevanja, ko učenci niso v šoli, ampak se učijo na daljavo, običajno tudi skupaj z drugimi člani družine. Ko učitelji začnejo sodelovati, ugotovijo, da dodatne naloge, načrtovane za aktivnosti po pouku ali za jutranje varstvo, niso primerne in v novih razmerah ne prispevajo k učenju. Učitelj naj se osredotoča na podpiranje učencev pri njihovem učenju ali razvoju spretnosti in mora sodelovati z drugimi učitelji za doseganje načrtanih ciljev. Za to daje ravnatelj usmeritve za poučevanje na daljavo.«

Čustvena samoregulacija je zelo pomembna. Ravnatelj pogosto povezujejo čustveno samoregulacijo s pomenom »ohranjanja« osebne stika z učenci in dijaki ter razvijanja odnosov. Ena ravnateljica je izpostavila:

»Mirnost ravnatelja in način vodenja, ki lahko motivira in usmerja na nove naloge in učinkovito vodi sestanke strokovnih delavcev, kjer lahko učitelji analizirajo svoj pristop in svoje poučevanje ter ugotovijo, kaj je pomembno. [Posamezni učitelji so iskali različne oblike za izvajanje pouka in podajanje navodil in ohranjanje ‚pristnega stika z učenci‘ ...] Na skupnem sestanku smo se strinjali, da morajo učitelji v tem času za učence pripraviti naloge ponavljanja, preverjanja v skladu s tistimi cilji, ki podpirajo nadaljnje nadgrajevanje znanja ali podlago za ocenjevanje znanja.«

Ravnatelji so izpostavili pomen *transparentnih odnosov*. V spremenjenih razmerah je treba iskati in razvijati popolnoma nove načine za izvajanje izobraževanja, predvsem za vodenje učenja in spremljanje napredka posameznega učenca. Večina strokovnih delavcev je delovala zavzeto in je bila vesela skupnih strokovnih razprav ter jasne informacije o prepoznanem dobrem delu. Nekaj posameznih učiteljev pa vendarle ni delovalo v skladu s pričakovanji in cilji, tako da je bilo treba njihovo delo pogostejše spremljati in nadzirati. To se sicer pojavlja tudi med običajnimi šolskimi razmerami, v času učenja na daljavo pa je ta izziv še večji. Še pomembnejše postaja, da so vsi strokovni delavci seznanjeni tako s podanimi informacijami v primeru potrebe po izboljšavah kot tudi z možnostmi podpore in pogovora. Eden od ravnateljev navaja:

»Še vedno se mi zdi izziv spremljati pouk določenega strokovnega delavca na daljavo. V tem času sem ugotovil, da so se izvajalci znašli in našli najrazličnejše poti učenja na daljavo. Veliko zaposlenih je storilo veliko več, kot je bilo pričakovano. Postali so iznajdljivi, inovativni, praktični, vložili so veliko energije, da bi spodbudili aktivnost učencev in ohranili motivacijo za delo naprej, tudi če ni ocenjevanja. Seveda obstaja tudi nekaj učiteljev, ki jih je treba pogostejše opozarjati in spremljati, nadzorovati njihovo gradivo in preverjati stike z učenci. Ko sem to opazil, sem najprej sporočil pomočnici ravnatelja, da jih je potem opozorila na prijaznejši način, pri enem kolegu pa sem moral tudi posebej posredovati in se je stanje potem izboljšalo.«

Drugi ravnatelj osvetli pomen komunikacije, tako sodelovanja pri reševanju konfliktov kot podajanja povratne informacije:

»Največ težav imam pri komunikaciji med učitelji samimi – pogosto me prosijo, da se spopadem z nekaterimi nesporazumi med njimi, ki se ne bi zgodili v šoli (recimo dva učitelja hkrati sklicujeta isti odderek). Hkrati potrebujejo veliko spodbude in potrditve, da jim gre dobro. V spremenjenih okoliščinah se kažejo različni pristopi vodenja procesa učenja in poučevanja, predvsem pa prilagodljivost učiteljev pri sprejemanju dela na daljavo.«

Izjava ravnateljice ob sprotni povratni informaciji in sprotni spodbudi izpostavlja tudi potrebo po pogostejšem spremljanju in opozarjanju posameznih strokovnih delavcev:

»Gledam tudi njihove spletne učilnice in sproti opozarjam na preobsežna gradiva. Ker se vstop v spletne učilnice vidi, se sedaj skoraj vsi držijo priporočil ZRSŠ in stvar lepo teče. Nekateri učitelji svoje delo opravljajo izredno kvalitetno, spletna gradiva so res lepo urejena, dostopna so tako učencem

kot tudi njihovim staršem – te individualno v e-sporočilih pohvalim, primere dobre prakse pa izpostavim tudi na sestankih na daljavo. Spet drugi opravijo samo delo, ki jim je naloženo in ga morajo opraviti – ga pa korektno opravijo.«

Iz zapisov ravnateljev je razvidno, da se ravnatelji zavedajo pomena *spodbujanja in opogumljanja učiteljev*. Ravnatelji so učitelje še bolj usmerjali v samorefleksijo in medsebojne strokovne razprave o praksi. Včasih je bilo treba učitelje spomniti, da razmislijo o tudi o tem, da lahko uporabijo tudi nekatere enake aktivnosti in gradiva, kot jih uporabljajo v šoli, in da ni nujno, da spremenijo vse:

»Zaznala sem razlike med učitelji glede pristopa do učencev in staršev v krizni situaciji. Pomembno je imeti prijazen, spodbuden, naklonjen nagovor in vsakodnevno spoštljivo komunikacijo IKT. Izziv za posamezne učitelje je bilo poznavanje in uporaba spletnih orodij ter osredotočanje na cilje, določene v učnih načrtih. Vsake toliko časa je posamezni učitelj pozabil, da imajo učenci tudi učbenik, delovni zvezek in zvezek in nadaljnje tiskanje učnih nalog ni potrebno. Konec prvega tedna sem učitelje spodbudila, naj si zapišejo svoja razmišljanja.«

Drugi ravnatelj je sporočil: »Učitelji so potrebovali veliko podpore in priznavanja dela in dosežkov. Potrebovali so potrditev, da jim gre dobro. To je čas, ko pridejo v ospredje različni pristopi učiteljev, usmerjeni k procesu poučevanja in učenja. To je čas, ko postane prožnost/fleksibilnost vsakega učitelja in njegova sposobnost privajanja novim okoliščinam nujna.«

V času, ko se razmere hitro spreminjajo, je kot zelo pomembno prepoznano *sodelovanje strokovnih delavcev* pri vodenju učenja in napredka vsakega posameznega učenca. Vloga ravnatelja je bila predvsem spodbujati sodelovanje in soustvarjati priložnosti za sodelovanje, na primer videokonference tako za izmenjavo izkušenj in primerov praks kot za načrtovanje sodelovanja in da bi se izognili prevelikemu številu srečanj ali sestankov z učenci:

»Menim pa, da je pomembno, da imamo tedenska videosrečanja, kjer lahko zaposleni delijo svoje izkušnje, težave, s katerimi se soočajo, da iščemo primere dobre prakse. Pomembne so tudi povratne informacije učencev in staršev. S sporočili staršev in odzivi učencev sem pridobil informacije o izkušnjah učencev z učenjem na daljavo. Pomembno je tudi organizirati videosrečanja, preprečiti preobremenitev na eni strani in omogočiti redno povezovanje s strokovnimi delavci. Skupinski klici se razporejajo enkrat tedensko,

kot pozitivna so se izkazala srečanja ena na ena ali s strokovnimi delovnimi skupinami (predmetne skupine) ali razrednim učiteljskim zborom.«

V času pogostih sprememb je bilo zelo pomembno sodelovanje strokovnih delavcev v različnih oblikah. Sodelovanje se je okrepilo med različnimi strokovnimi aktivni in med posameznimi učitelji. Učitelji so našli različne oblike sodelovanja (tudi prek družabnih omrežij, različnih platform za videokonference, izmenjavo mnenj, gradiva ...) Aktivni so nadgradili prakse sodelovanja, ki so bile že prej dobre. Oddelčni učiteljski zbori so se sestajali pogosteje in so strokovne razprave usmerili tudi v iskanje rešitev za napredek vsakega posameznega učenca. Ravnateljji so večkrat izpostavili pomen sodelovanja učiteljev različnih predmetov:

»V predmetnih skupinah so učitelji razpravljali o vprašanjih, ki so usmerjena k procesu poučevanja in učenja za določen predmet ali predmetno področje »na daljavo«. Nekaj razrednih skupin učiteljev je res začelo razpravljati o vprašanjih o poučevanju in učenju, povezanih s poukom, in o razvoju različnih pristopov za določene skupine učencev. Najpomembnejše je bilo, da ravnatelj prepozna njihovo delo in jim sporoči, da ceni njihovo delo, kadar je to mogoče.«

Ravnateljji poudarijo, da je pomembno »oblikovanje medpredmetnih timov (stalnih, začasnih) strokovnih delavcev, ki poskrbijo za sistematično medpredmetno načrtovanje, in izvajanje pouka je pomembno v času dela na daljavo. Medpredmetno poučevanje je pravzaprav učna metoda, s pomočjo katere se določena učna enota poučuje hkrati preko različnih kurikularnih disciplin.«

Ravnateljica sporoča: »Največ napora je bilo vloženega v medpredmetno povezovanje, v iskanje skupnih ciljev v učnih načrtih in skupno načrtovanje izvedbe medpredmetno povezanih ur.«

Na delavnicah ter na strokovnih srečanjih ravnateljev osnovnih in srednjih šol z naslovom »Med odločnostjo in prijaznostjo – vodenje v spreminjajočih se časih« smo z ravnateljji, ki so sodelovali v razpravi, izoblikovali nekaj predlogov, ki bi lahko pomagali.

Slovenski ravnateljji in učitelji na podlagi izkušenj iz prvega vala pandemije ugotavljajo, da lahko tudi na daljavo gradijo odnose, oblikujejo personaliziran (osebni) pristop k učiteljem in učencem ter k usmeritvam pri reševanju problemov, pri zaznavanju stiske in potreb po potrditvi napredka in pri usmerjanju k razvoju specifičnih zmožnosti (kompetenc strokovnih delavcev), ki omogočajo doseganje na novo zastavljenih ciljev v času pogo-

stih sprememb. Pojavijo se primeri, ko se izkaže, da posamezni strokovni delavci nimajo razvite zmožnosti samoorganizacije in samoregulacije, enako ugotavljamo pri učno uspešnih učencih, kar je pomemben dejavnik pri zagotavljanju kakovosti celotne organizacije.

Pojavi se tudi skrb glede učencev, ki nimajo razvitih sposobnosti organizacije učenja ali pa nimajo motivacije za pridobivanje znanja. Ker razumemo, da je etično delovanje že ozaveščeno pri posameznem učitelju, se posvetimo odnosni ravni. Do teh rešitev strokovni delavci prihajajo skupaj z ravnatelji, iščejo pa rešitve za nove izzive. Kot primer dobre prakse bi lahko navedli delo učiteljev razširjenega programa (OPB v OŠ, izbirnih predmetov ipd.; kar je vezano na OŠ), ki lahko v tem času pomembno prispeva k podpori učenju, tako za preostale strokovne delavce kot tudi za učence.

Pomembno vprašanje je, kako opredeliti elemente (značilnosti) vodenja, ki zagotavljajo učinkovito delo strokovnih delavcev in krepijo uspešnost učencev in dijakov, glede na to, da je delo v novi obliki in načinu izvedbe, ki zahteva sprejetje hitrih odločitev in različne pristope k pouku, ko so učitelji in učenci v ločenih prostorih in morajo sodelovati na daljavo, virtualno. Zato smo v nadaljevanju zbrali predloge za vodenje strokovnih delavcev v vzgojno-izobraževalnih zavodih v spreminjajočih se časih. Predlogi in priporočila so oblikovani iz izkušenj in so smiselni, da lahko ravnatelji vodenje usmerijo v poenotenje delovanja.

Predstavitev dodatnih izboljšav po analizi ob ponovitvi izobraževanja na daljavo

Ugotovitve iz raziskave so prispevale k izboljšavam ob ponovitvi zaprtja šol. Jeseni 2020 so ravnatelji na delavnicah »Med odločnostjo in prijaznostjo – vodenje šol v spreminjajočih se časih« ugotavljali, da so na drugi val epidemije in izobraževanja na daljavo precej bolj pripravljeni kot spomladi 2020 in da je bilo izboljšave opaziti na vseh področjih, npr.: sodelovanje, poučevanje, didaktika na daljavo, spremljanje dela na daljavo, medsebojna komunikacija. Na podlagi izraženega mnenja na omenjenih delavnicah ravnatelji ugotavljajo, da šole delujejo bolj usklajeno, dogovorjeni so enotni komunikacijski kanali ter protokoli komunikacije. Informacije so predhodno usklajene in posredovane na dogovorjene načine. Izkazujejo se tudi dobre povezave med ravnatelji na ravni občinskih aktivov in združenj.

Na delavnicah so ravnatelji osnovnih in srednjih šol opozorili na naslednje izboljšave oz. dobre prakse, ki poudarjajo predvsem podporo učiteljem in sodelovanje med učitelji ob ponovitvi izobraževanja na daljavo.

Boljši pretok informacij in redna komunikacija med vsemi strokovnimi delavci na ravni celotnega zavoda: Večina ravnateljev, prisotnih na delavnicah, sporoča, da so se vzpostavila redna srečanja v različnih oblikah. Za primer so navedli: večinoma so se povsod vzpostavila redna videosrečanja ravnatelja z vsemi strokovnimi delavci enkrat na teden; redna videosrečanja ravnatelja s strokovnimi delavci po strokovnih aktivih in pogovor o uspešnosti pouka in izzivih poučevanja na daljavo; individualni stiki z učitelji: ravnateljeva pogovorna videoura vsak dan ob istem času, namenjena strokovnim delavcem za nujne stvari, pogovor, virtualno kavico; telefonski pogovori.

Doslednejše ravnateljevo spremljanje dela učiteljev in sprotno podajanje konkretne povratne informacije: Ravnatelji so navajali primere aktivnega spremljanja dela učiteljev v spletnih učilnicah, prek videokonferenc ali s pregledom poročil in dajanjem povratne informacije učiteljev. Kot praksa so se uveljavili tudi obiski (hospitacije) na videourah pouka in tudi pregledovanje spletnih učilnic. Ob tem je bilo zaželeno podajanje povratnih informacij, večja pa je bila tudi potreba po individualnih pogovorih ter spodbujanju samorefleksije in refleksije.

Zelo pomembna je bila konkretna in uporabna povratna informacija in jasno izražena pričakovanja glede izvedbe in načina pri poučevanju na daljavo ter ob vračanju v šole. Za velik izziv se je izkazalo področje ocenjevanja znanja in presoje, kaj iz učnih načrtov je nujno in kaj je samo priporočilo, kakšen je obvezni standard znanja za napredovanje učencev in kako bodo morebitni manko doseganja vseh kazalnikov znotraj standardov dosegali v naslednjih letih, kar je povezano z razvojnim načrtovanjem.

Poleg sistema spremljanja je vzpostavljen tudi sistem dobre podpore tistim učiteljem, ki so manj večji informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT), zato je pomembno medgeneracijsko sodelovanje med učitelji, ko lahko v varnem okolju izpostavijo izziv morebitne nekompetentnosti pri rabi IKT oziroma se strokovni delavci skupaj učijo uporabe novih platform in oblik dela. Ravnatelj poskrbi, da imajo strokovni delavci ustrezno opremo za izvajanje pouka na daljavo. Izkaže se tudi, da so učitelji začetniki lahko v oporo izkušenim učiteljem, kar potrjuje tudi projekt »Učim se biti učitelj«, ki poudarja timsko in medgeneracijsko sodelovanje. Enako poročajo ravnatelji mentorji o medgeneracijskem sodelovanju, predvsem o podpori in o informiranju o raznolikosti orodij.

Pomembni so redni nagovori staršev in učencev s strani vodstva ter sodelovanje s starši oz. svetom staršev prek videokonferenc. Poudarjena je pomembnost jasno izraženih pričakovanj, povratna informacija vseh deležnikov. Ravnateljica poroča: »Vsak teden sem strokovnim delavcem, staršem in učencem poslala motivacijsko pismo, v katerem sem jih nagovorila, zapisala nekaj spodbudnih besed, jih informirala in motivirala glede dela in vztrajanja, učinka na nadaljevanje dela, učenja in poučevanja. Zahvalila sem se jim za potrpežljivost in strpnost ter za sodelovanje v novih časih.«

Poudarjena sta hitrejša odkrivanje učencev, ki se niso vključili v pouk na daljavo, in vzpostavitev podpore učencu in njegovi družini s strani razrednika ter šolske svetovalne službe. Zagotovo je k hitrejšemu odkrivanju pripomoglo boljše sodelovanje, predvsem pa nenehno sodelovanje strokovnih delavcev, kot pove ravnateljica: »Pomembna je bila takojšnja izmenjava informacij in morda tudi manj časa, posvečenega administrativnim zadevam, in več delu z učenci.« Ob neodzivnosti je dobrodošla ravnateljeva vključitev v reševanje problema. Ravnatelj odločno poudari dolžnosti, povezane s pedagoškim delom in odgovornostjo strokovnih delavcev. Prav tako se ob neodzivnosti učencev ravnatelj vključi v skupino strokovnih delavcev, ki vzpostavljajo stik z učencem, in ravnatelj je tisti, ki opozori na morebitne posledice neodzivnosti.

*Vzpostavitev učne pomoči s strani manj obremenjenih učiteljev in učiteljev podaljšane bivanja za učence tujce, za učence z učnimi težavami ali za tiste, ki potrebujejo dodatno podporo v domačem okolju, je bistvena za učinkovitejše doseganje standarda znanja za posameznega učenca. Učitelji naj načrtujejo, kako bodo podajali in pridobivali kakovostno povratno informacijo o dokazih o učenju, znanju in razvoju učenčevih veščin (*Vzgoja in izobraževanje v Republiki Sloveniji v razmerah povezanih s covid-19: modeli in priporočila*).*

Na delavnicah z naslovom »Vodenje za soustvarjanje učeče se skupnosti in odkrita neposrednost (povratne informacije)« jeseni 2021 so ravnatelji v svojih izjavah potrdili pomen odločnosti in odkritosti pri vodenju zaposlenih. Posebej so poudarili učinkovitost spodbujanja zaposlenih z jasno izraženimi pričakovanji ter jasno, neposredno in odločno povratno informacijo učiteljem o njihovem delu. Rdeča nit dialoga na delavnici je bila povratna informacija in refleksija o delu in vodenju, vlogi ravnatelja kot pedagoškega vodje in vključevanje strokovnih delavcev pri uresničevanju ciljev za izboljševanje pedagoškega procesa in za zagotavljanje kakovosti; sodelovanje zaposlenih pri oblikovanju konkretne in uporabne povratne informacije o

doseženih izboljšavah; pregled aktualnega stanja in dejavnosti, opredelitev pogojev, želja ter potreb.

Predlogi in izhodišča za vodenje VIZ ob pogostih spremembah družbenega okolja

Predlogi predstavljajo usmeritve za vodenje šol ob pogostih spremembah družbenega okolja. Predlogi za vodenje sodelavcev poudarjajo možnost soodločanja, zlasti pri organizaciji dela; individualno obravnavo, sodelovanje med strokovnimi delavci; informiranost učiteljev o kakovosti njihovega dela in usmerjanje osebnega razvoja. Predlogi so v nadaljevanju predstavljeni v treh sklopih: Spremljanje in usmerjanje dela strokovnih delavcev, Sodelovanje pri načrtovanju in sprotni spremljavi izvedenih aktivnosti ter Oblikovanje varnega in spodbudnega delovnega okolja.

V vsakem trenutku je ključno uspešno vodenje zaposlenih, saj bodo zaposleni le tako lahko poskrbeli za dobro počutje in vključenost vseh učencev v proces izobraževanja. Zagotovo pa mora na vsaki šoli ravnatelj upoštevati dane okoliščine, biti odločen in vztrajen ter imeti jasno percepcijo, kaj je v danih trenutkih dobro za učence, zaposlene in šolo. Nujna sta povezanost (soodvisnost) ravnatelja in strokovnih delavcev ter vpliv strokovnih delavcev na učence in dijake.

Na podlagi ugotovitev so v nadaljevanju predstavljeni predlogi.

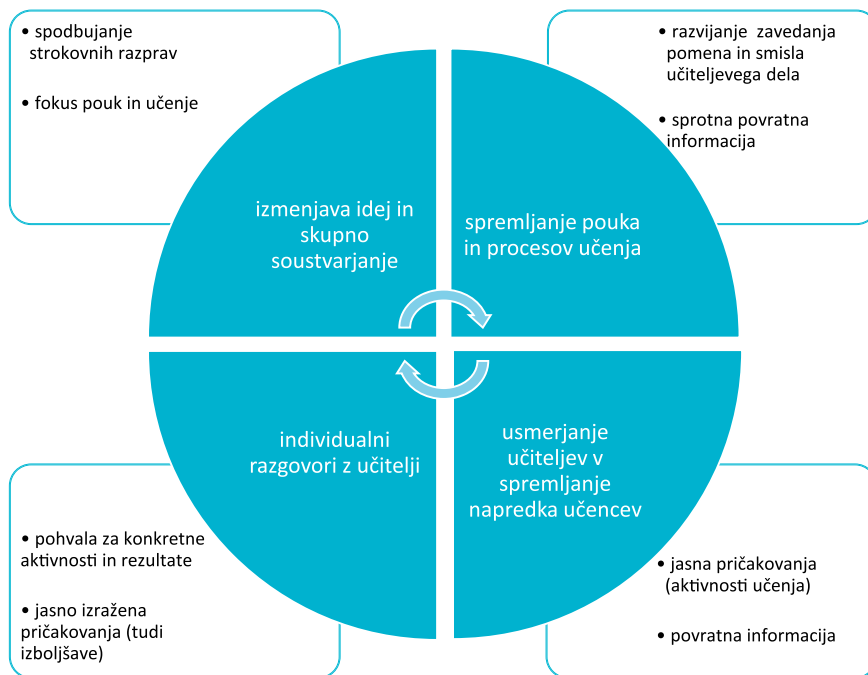
I Spremljanje in usmerjanje dela strokovnih delavcev

- a) *Sproti spremljajte pouk oziroma procese učenja.* Kot ravnatelj se lahko rednemu pedagoškemu procesu pridružite po vnaprejšnjem dogovoru z učitelji, tudi ko poteka na daljavo. Ogledate si lahko videovsebine, se pridružite videokonferencam ali pregledate spletne učilnice. Pri spremljavi, tako na daljavo kot tudi v učilnici, se osredotočite na stike učitelja z učenci. Spremljajte pogostost stikov pa tudi vsebino interakcij. Pozornost posvetite podajanju povratne informacije o napredku učencev, o njihovih izdelkih in o opravljenih aktivnostih.
- b) *Usmerjajte učitelje v nenehno spremljanje napredka učencev.* Pri tem naj se osredotočajo na učenje učencev, na njihovo miselno aktivnost. Poudarite večji pomen spremljanja sodelovanja oz. aktivnosti učencev in njihovega napredka ter manjši pomen podane (predstavljene, »predelane«) snovi.

Izpostavite prilagajanje aktivnosti učenja drugačnim razmeram. Pri tem delujte umirjeno, vendar bodite odločni pri izražanju pričakovanj in usmeritev.

- c) *Pozornost namenite individualnim razgovorom z učitelji.* Prepoznajte močna področja učiteljev v spremenjenih razmerah, prizadevajte si odkriti težave ali stiske posameznih učiteljev. Z učitelji se nato dogovorite o pričakovanjih glede vodenja procesa učenja in poučevanja tudi na daljavo. Pričakovanja izrazite asertivno. Izražajte visoka, vendar realna pričakovanja, konkretno opredelite vrste aktivnosti in dogovorjene načine izvedbe.
- d) *Spodbujajte učitelje k različnim oblikam izmenjave idej in skupnega soustvarjanja.* Prisluhnite predlogom učiteljev o učinkovitih primerih reševanja problemov ter jih spodbujajte k izmenjavi mnenj ter skupnim razpravam o širjenju učinkovitih rešitev in razvijanju novih rešitev. Spodbujajte sodelovanje in medsebojno pomoč.
- e) *Poiščite načine, da učitelj razvije svoje zavedanje o pomenu, smislu in vplivu svojega dela.* Pomembno je, da prepozna pomen svojega dela in da zmore in je odločen v novih razmerah delo dobro opraviti.
- f) *Učiteljem nudite sprotno povratno informacijo o njihovem delu.* Poskrbite, da učitelji dobijo povratno informacijo sproti in brez pretiravanja. V enem sporočilu se osredotočite na eno samo stvar, sporočilo izrazite takoj. Pričakovanja o izboljšavah ali o širjenju primerov učinkovitih rešitev naj bodo jasna. Kakovostna povratna informacija pove, ali so izvedene vse pričakovane aktivnosti glede obsega in kakovosti. Za učitelja je zelo pomembno, da občuti povezavo med vloženim naporom in dobro opravljenim delom. Prav tako je pomembno, da izrazite povezavo med manj dobro opravljenim delom in predstavite pričakovanja za izboljšave.
- g) *Pohvala naj se nanaša na konkretne aktivnosti oziroma rezultate.* Pohvala naj ne bo izražena prepogosto ali premalokrat. Sporočilo naj bo pravočasno, odločno, a tudi jasno. Tudi pri pohvali bodite previdni, da pohvalite prave stvari, ki prispevajo k izboljšanju procesov učenja, in da ne spregledate česa pomembnega. S pohvalo ne pretiravajte. Pohvalite sodelovanje in podporo drug drugemu.
- h) *Sporočilo o pričakovanjih za izboljšave naj bo jasno.* V primeru pomanjkljivo opravljenega dela ugotovite vzroke in ukrepajte odločno. V individualnih pogovorih z učitelji se pogovorite o razkoraku med pričakovanji in opravljenim delom. Skupaj z učiteljem poiščite vzroke za odmike od pričakovanega ter možnosti izboljšav. Če je kaj pod pričakovanji, naj bo vaše sporočilo o pričakovanih izboljšavah odločno in jasno. Z učiteljem se dogovorite o možnostih podpore (izobraževanja ali sodelovanja z drugimi).

- i) *Spodbujajte strokovne razprave na ravni oddelčnega učiteljskega zbora* (še posebej pri oddelkih 6.–9. razredov in srednješolskih oddelkih, saj isto skupino učencev poučujejo različni učitelji). Razprave usmerite v oblikovanje načrtovanja učenja – tako glede časovnega usklajevanja kot tudi usklajevanja po obsegu nove snovi. Spodbujajte razprave o diferenciaciji in individualizaciji ter o načinih podajanja povratne informacije o napredku posameznega učenca (ne pa o predelani snovi).



Slika 1: Pedagoško vodenje; spremljanje in usmerjanje dela strokovnih delavcev

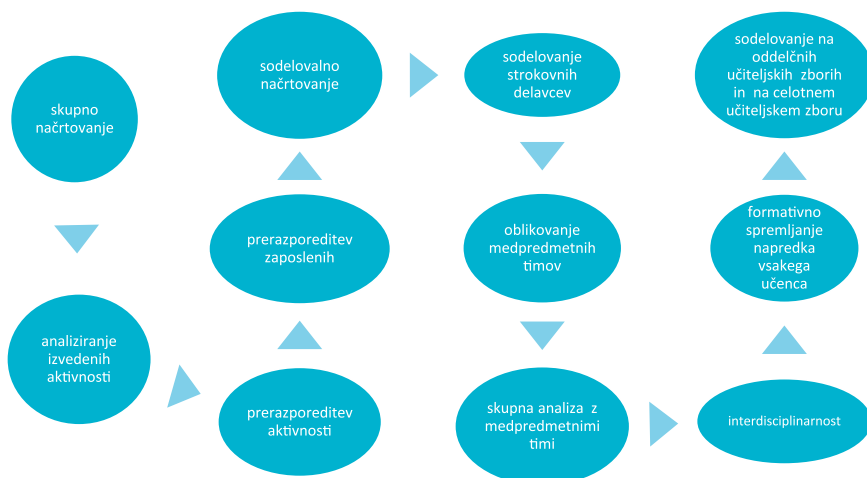
II Sodelovanje pri načrtovanju in sprotni spremljavi izvedenih aktivnosti

Sproti in kratkoročno (tedensko) načrtujte skupaj z učitelji. Pripravljajte tedenske načrte izvedbe pouka. Nekatere dejavnosti se lahko izvedejo tako, da se učenci samostojno učijo iz različnih virov (IKT, knjige ...) Zato je pomembno načrtovanje po skupinah za določeno vsebinsko področje. Načrtovan urnik pouka prilagajate ob večjih spremembah in pripravite načrt izvedb za krajše časovno obdobje s povezovanjem učiteljev različnih predmetov.

- a) *Učitelje usmerjajte k tedenskemu analiziranju izvedenih aktivnosti.* Pri tem pozornost namenite aktivnostim učencev – na primer številu srečanj, na katerih morajo biti prisotni, količini nove snovi, vrsti in obsegu nalog. Analiziranje izvedenega naj bo osnova za novo načrtovanje. Sproti (tedensko) spremljajte izvedbo načrtovanih aktivnosti na ravni oddelkov. Spremljajte izvedbo individualnih načrtov, usklajevanje aktivnosti na ravni oddelkov ter smiselno povezovanje aktivnosti.
- b) *Spodbujajte in spremljajte sodelovanje med vsemi učitelji za smiselno načrtovanje prerazporeditev aktivnosti.* Izogibajte se tudi preveliki aktivnosti učenca, v pouk se lahko vključijo tudi učitelji razširjenega programa (interesne dejavnosti, podaljšano bivanje v OŠ), ki nudijo podporo učiteljem obveznega programa, hkrati pa zmanjšajo obremenitev učencev zaradi vseh uskladih načina izvajanja in aktivnosti izvedbe.
- c) *Spodbujajte in sodelujte pri načrtovanju prerazporeditev zaposlenih.* Da se izognete večji obremenitvi posameznih zaposlenih, lahko uredite prerazporeditve za vzpostavljanje in vzdrževanje stika z dijaki in učenci, ki poskušajo opustiti šolanje (ne samo pri šolanju na daljavo) ali potrebujejo podporo. Sodelujte pri vključevanju strokovnih delavcev iz svetovalne službe, knjižnice, razširjenega programa OŠ in individualne ter skupinske pomoči. Učitelje usmerjajte v raziskovanje komunikacijskih kanalov, nudenje individualne podpore, tutorstvo, skupno učenje.
- d) *Podpirajte in spremljajte sodelovanje načrtovanje medpredmetnega vsebinskega povezovanja po horizontali.* Spodbujajte učitelje pri iskanju učinkovitih načinov povezovanja glede na velikost in organiziranost šole. Pri medpredmetnem vsebinskem povezovanju lahko sodelujejo aktivni posamezniki razredov, lahko pa med seboj sodelujejo tudi aktivni različnih predmetnih področij.
- e) *Podpirajte in spremljajte tudi načrtovanje medpredmetnega in medpodročnega vsebinskega povezovanja po vertikali,* da se snov ne bi ponavljala (aktivni po predmetih oziroma predmetnih področjih načrtujejo aktivnosti, s katerimi učitelj usmerja učenje, pri katerem učenci raziskujejo vsebine različnih predmetov; usmerjeno je lahko na neke pojave v njihovem okolju, hkrati je organizirano tako, da je presečišče vsebin različnih predmetov; združuje različne poglede kurikulumov v pomensko zvezo, da se tako lahko osredotoči na široka področja učenja). Pomembno je, da se sestajajo vsi učitelji po skupinah, da usklajujejo snov in napredek. Utrditi se mora tisto znanje, ki je pomembno in se ne ponavlja, tisto, ki je temeljno.
- f) *Spodbujajte sodelovanje učiteljev pri povezovanju različnih disciplin za sodelovalno, raziskovalno in skupinsko učenje učencev.* Učinkovito je

tudi medgeneracijsko sodelovanje, ki ga lahko izvedemo v obliki priprave spletnih učilnic, interaktivnega gradiva in tudi standardizacije znanja.

- g) *Spodbujajte in spremljajte oblikovanje medpredmetnih timov na ravni oddelka.* Usmerjajte jih k načrtovanju na ravni oddelka in vzpostavitvi urnika. Oblikovanje medpredmetnih timov strokovnih delavcev naj bo fleksibilno (nekateri stalni, nekateri začasni) in naj si prizadevajo za sistematično medpredmetno načrtovanje in izvajanje pouka ter spremljavo (tako učnih ciljev kot razvitosti kompetenc).
- h) *Sodelujte z medpredmetnimi timi pri analizi.* Ta naj bo usmerjena v uspešnost medpredmetnega povezovanja ter tematskega povezovanja različnih predmetov. Bodite pozorni na usklajevanje obsega snovi in števila aktivnosti učencev/dijakov posameznega oddelka.
- i) *Vključujte interdisciplinarnost s povezovanjem tem oziroma področij,* kjer je poseben poudarek namenjen predstavitvi posamezne teme, kakor jo različne discipline obravnavajo na ravni oddelka. Spremljajte napredek učencev skupaj s strokovnimi delavci. Analizirajte delo, napredek s pomočjo formativnega spremljanja. Spodbujajte načrtovanje učiteljskih zborov.



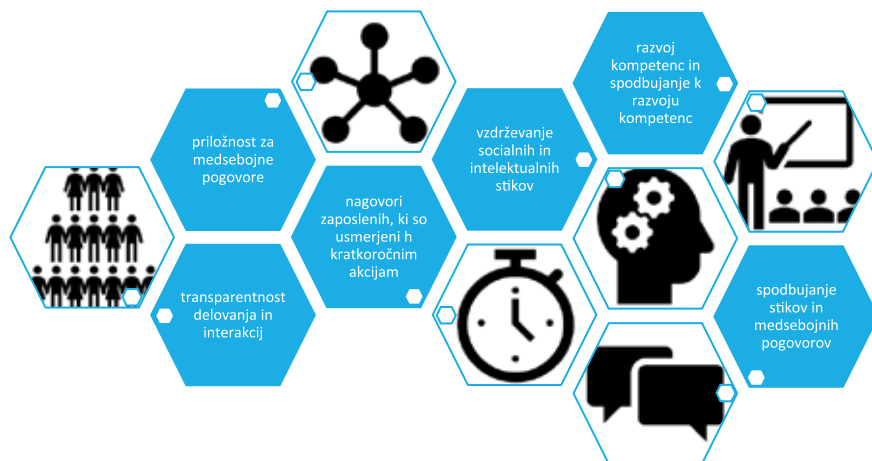
Slika 2: Pedagoško vodenje v procesu načrtovanja in sprotne spremljave izvedenih aktivnosti

III Oblikovanje varnega in spodbudnega delovnega okolja

- a) *Zagotavljajte priložnosti za medsebojne pogovore strokovnih delavcev.* Za izražanje »skrbí« oziroma novih izzivov strokovnih delavcev organizirajte neformalna srečanja, pedagoške konference, sestanke aktivov, kolegije.

Prizadevajte si za to, da se strokovni delavci lahko odkrito pogovarjajo. Spodbujajte jih, da se dogovorijo, kdo lahko pri čem pomaga. Spodbujajte dogovore o čim bolj uravnoteženih »obremenitvah« strokovnih delavcev in o spremljanju opravljenih aktivnosti.

- b) *Prizadevajte si za transparentnost delovanja in transparentnost interakcij med strokovnimi delavci.* Strokovni delavci naj bodo seznanjeni s tem, da so dobro opravljene aktivnosti in njihovo sodelovanje opaženi in da sledi tudi ukrepanje v primerih nerealiziranega dela ali nespoštovanja ukrepov.
- c) *Pri komunikaciji predlagamo nagovore zaposlenih, ki so usmerjeni k doseganju kratkoročnih ciljev.* Predlagamo tudi vzdrževanje stikov, pomembno je ohranjanje stikov v pravi meri. Zaradi različnih oblik dela na daljavo, kombinirano ali v šoli je priporočljivo ohraniti videokonferenčna srečanja, vendar naj ne bodo prepogosta in predolgotrajna. Jasno naj bodo izražene naloge in pričakovanja za doseganje kratkoročnih ciljev.
- d) *Priporočljivo je vzdrževanje socialnih in intelektualnih stikov.* Organizirate lahko sestanek oddelčnih učiteljskih zborov, aktivov ipd., učitelji se lahko udeležujejo skupnih usposabljanj, razpravljajo o svojem delu v razredu in o delu učencev. Usmerjajte sodelovanje učiteljev k timskemu delu v različnih oblikah. Prisluhnite predlogom učiteljev o učinkovitih primerih reševanja problemov ter jih spodbujajte k različnim oblikam izmenjave idej pa tudi skupnega soustvarjanja. Spodbujajte sodelovanje in medsebojno pomoč.
- e) *Spremljajte razvoj kompetenc strokovnih delavcev in potrebe po novih znanjih ter razvoju spretnosti.* Ravnatelji in strokovni delavci se pogovorite



Slika 3: Pedagoško vodenje za oblikovanje varnega in spodbudnega delovnega okolja

tako o pričakovanih kot tudi o napredku pri razvoju različnih kompetenc posameznih strokovnih delavcev. Dogovorite se o možnostih medsebojnega učenja.

- f) *Spodbujajte stike in medsebojne pogovore strokovnih delavcev.* Zavedajte se, da so tudi učitelji in kolegi ravnatelji v stiski ter da lahko drug drugemu s pogovorom oziroma z občasnim stikom na daljavo pripomorete k zmanjševanju stisk in neprijetnih občutij.

Povezanost znanstvenih spoznanj in prakse vodenja VIZ ob pogostih spremembah

Glede na predstavljene ugotovitve raziskav je mogoče sklepati, da lahko transformacijsko in avtentično vodenje vpliva tudi na spodbujanje individualnega in organizacijskega učenja šol ter na inovativnost in kreativnost. Ugotovitve analize prakse razkrivajo, da je zelo pomembno *samoregulirano vodenje ravnatelja, ki temelji na samozavedanju novih okoliščin in spreminjanju ciljev*. Tudi predhodne raziskave (npr. Tikkanen in drugi 2017) kažejo, da ravnatelji uporabljajo različne proaktivne strategije samoreguliranja in zato občutijo relativno nizko stopnjo stresa pri delu in izgorelosti. Slovenski ravnatelji so se med pandemijo hitro odzvali in sodelavce vodili k oblikovanju novih ciljev.

Transparentni odnosi in psihološko opolnomočenje vplivajo na to, da zaposleni delo lahko opravijo dobro. Kadar se opolnomočenje zaposlenih pravilno izvaja, vodje usmerjajo svoje zaposlene v oblikovanje idej in reševanje težav, ki bodo prinašale dolgoročne koristi organizaciji, te pa bodo skladne s kulturo in poslanstvom organizacije. Poudariti je treba, da vodje z opolnomočenjem zaposlenih ne izgubljajo moči odločanja ali vpliva na svoje zaposlene, pač pa se njihova moč poveča. Tako lažje usmerjajo organizacijo v želeno, zastavljeno smer (Lebrecht in Penger 2018). *Analiza prakse delovanja slovenskih ravnateljev kot enega pomembnih dejavnikov vodenja ob pogostih spremembah razkriva spodbujanje in opogumljanje učiteljev.* Ugotovitev potrjuje tudi raziskava Anderson in drugih (2020), ki kaže na povezanost podpore kreativnosti učiteljev med pandemijo z dobrim počutjem učiteljev in med drugim kot zelo pomemben dejavnik poudarja vpliv podpore iz okolja in spodbujanja kreativnosti na dobro razpoloženje učiteljev pri poučevanju ter na povečanje pozitivnih in zmanjševanje negativnih učinkov na poučevanje. Prav tako izpostavlja pomen rasti kreativne miselne naravnosti.

Učeca se skupnost se razvija kot sodelovalno delo učiteljev, ki omogočajo osredotočenost na proces poučevanja in učenja ter učenje in napredek učencev. Analiza prakse pokaže, da se ob spremenjenih razmerah za sodelovanje začnejo spreminjati tudi teme (vsebine) in načini sodelovanja. Ob uvajanju novih načinov dela stopata v ospredje zmožnost prilagajanja posameznega strokovnega delavca ter pomen medsebojnih interakcij in odnosov ob improvizaciji procesov. Raziskave v negotovih razmerah so ob tem še bolj poudarile pomen povezovanja in sodelovanja vseh strokovnih delavcev in celo vseh zaposlenih, učencev in staršev (Azorín 2020; Azorín, Harris in Jones 2020). Za uspešno vodenje sodobne šole je pomembno *sodelovanje v profesionalnih učečih se skupnosti na različnih ravneh in mreženje*.

Ob vsem tem pa je *pomembno še upoštevanje konteksta oziroma družbenoekonomskega okolja posamezne organizacije*. Ob pojavu pandemije kovida 19 in z njo povezanih zahtev po fizičnem distanciranju je večina zaposlenih občasno delo na daljavo zamenjala za vsakodnevno (Clement 2020). Z novim načinom dela so bili seznanjeni tudi poklici, ki z delom na daljavo v preteklosti niso imeli veliko izkušenj, na primer področje izobraževanja in dela učiteljev. V negotovih časih je treba prevzeti odgovornost za tveganje, kar pomeni, da je pomembno sprejeti avtonomno odločitev, ki koristi konkretnemu VIZ, in ni nujno, da bo vsaka odločitev ustrezna za vse VIZ, kakor navaja Blank (1995).

Ker so določene spremembe kulturno in organizacijsko specifične, se fokus novjših spoznanj o pogostih spremembah premika h kratkoročnejšemu oblikovanju ciljev na ravni vzgojno-izobraževalnega zavoda, k »sproščanju« kreativnosti zaposlenih, spodbujanju sodelovanja, navdihovanju zaposlenih pa tudi k postavljanju jasnih zahtev o uresničevanju dogovorjenega.

Zaključek

Članek povezuje sodobna znanstvena spoznanja o ravnanju z ljudmi pri delu in o prilagajanju procesov v organizacijah novim okoliščinam z ugotovitvami analize prakse vodenja v vzgojno-izobraževalnih zavodih v razmerah pogostih sprememb (npr. pri pandemiji kovida 19). Skladno z ugotovitvami literature s področja vzgoje in izobraževanja, da je dobro vodenje vedno usmerjeno v razvoj potencialov zaposlenih in krepitev zmožnosti za izboljševanje učenja, je v prispevku poudarjen pomen razumevanja novih razmer ter učinkovitega delovanja v spreminjajočih se razmerah (tudi ob novih tehnologijah in novih okoliščinah za vzpostavljanje odnosov).

V času pogostih sprememb je še toliko bolj izpostavljen tudi pomen psihološkega opolnomočenja in notranje motivacije kot vplivanja na zaznavanje posameznikov, da ima njihovo delo pomen in da so zmožni ter odločni delo opraviti tudi ob pogostih spremembah, saj lahko tako tudi s pomočjo vodje prepoznavajo, da imajo vpliv in so uspešni. Transformacijski in/ali avtentični vodja v vlogi učitelja, mentorja in svetovalca namenja veliko pozornost vsakemu posamezniku in njegovim potrebam po razvoju, taki vodje motivirajo in spodbujajo zaposlene z izzivom njihovega dela, s tem se krepi timski duh organizacije, vodje prikazujejo optimizem, kar zaposlene pritegne k razmišljanju o različnih situacijah in problemih v organizaciji.

Iz izbora komentarjev raziskav, ki so revidirane na delovanje v času pandemije kovida 19 in navajajo, da so njihove ugotovitve uporabne za usmerjanje vodenja v prihodnje, prispevek poudarja pomen samozavedanja in transparentnih odnosov. Tudi ugotovitve analize prakse vodenja z ravnatelji poudarjajo pomen transparentnih odnosov in etičnega delovanja.

Ob pogostih spremembah in prilagoditvah dela je vedno znova treba iskati ravnotežje med obsegom opravljenega in na novo izpostavljenimi cilji, ki v novih razmerah predstavljajo učinkovito delovanje kljub opustitvi ali vsaj preoblikovanju določenih aktivnosti. S spodbujanjem sodelovanja zaposlenih ter s skupnim razvojem novih idej je mogoče lažje reševati novonastale težave. Vodja naj se osredotoča tudi na samoregulacijo in aktivnosti za svoje dobro počutje, tako lahko k takšnemu delovanju usmerja tudi sodelavce. Zaposleni v šolah se ob spremembah soočajo tudi s čustvenimi izzivi, vključno s tesnobo, frustracijo in jezo. Tudi zato so samoregulacija, motivacija in etično delovanje pomembna načela vodenja.

Vodenje učinkovite šole v sodobnem času zahteva več kot rutinsko reševanje težav ali občasno gašenje požarov. Zato je priporočljivo, da so vodje vključeni v mreže vodij, kot so združenja ravnateljev. Pomembno je tudi, da vodja podpira povezovanje in mreženje v samem vzgojno-izobraževalnem zavodu ter sproti podaja povratne informacije. *Pomembno je, da ravnatelj skupaj s sodelavci ustvarja prostor za najpomembnejše cilje in vrednote v šolah, to je za učenje in soustvarjanje tako znanja kot tudi dobrih medsebojnih odnosov.* Ob tem si ravnatelj nenehno prizadeva vzpostavljati ravnotežje med prizadevanji za sodelovanje in soodvisnost ter individualiziranim pristopom, pri podajanju jasne povratne informacije pa poskuša iskati ravnotežje med prijaznostjo in odločnostjo.

Literatura

- Anderson, Ross C., T. Bousselot, J. Katz-Buoincontro in J. Todd. 2021. »Generating Buoyancy in a Sea of Uncertainty: Teachers Creativity and Well-Being During the COVID-19 Pandemic.« *Frontiers in Psychology* 11. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.614774>.
- Azorín, C., A. Harris, and M. Jones. 2020. "Taking a Distributed Perspective on Leading Professional Learning Networks." *School Leadership & Management* 40 (2-3): 111–127. doi: 10.1080/13632434.2019.164741
- Bick, A., A. Blandin in K. Mertens. 2020. *Work from home after the covid-19 outbreak*. Federal reserve bank of Dallas, 2020.
- Bailey, K., in D. Breslin. 2021. »The covid-19 Pandemic: What can we learn from past research in organizations and management?« *International Journal of Management Reviews* 23 (3–6). <https://homebusinessmag.com/businesses/success-tips/remote-work-101-5-golden-rules-set-success-working-home/>
- Dimovski, V., S. Penger, M. Škerlavaj in J. Žnidaršič. 2005. *Učēča se organizacija: ustvarite podjetje znanja (1. natis)*. GV založba.
- Dimovski, V., S. Penger, J. Peterlin, M. Uhan, M. Černe in M. Marič. 2013. *Napredni management (1. natis)*. Ekonomska fakulteta. <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:doc-OJDNLUA9>
- Elrehail, H., O. L. Emeagwali, A. Alsaad in A. Alzghoul. 2018. »The impact of Transformational and Authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing.« *Telematics and informatics* 35 (1): 55–67.
- DuFour, R., in R. Eaker. 1998. *Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. Bloomington: National Educational Service.
- DuFo Eaker, R., in R. DuFour. 2005. *On common ground: The power of professional learning communities*. Bloomington: National Educational Service.
- Grošelj, M., M. Černe, S. Penger in B. Grah. 2020. »Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: The moderating role of psychological empowerment.«, Ljubljana: *European journal of innovation management, ahead-of-print* (ahead-of-print).
- Gurr, D., in L. Drysdale. 2020. »Leadership for challenging times.« *International Studies in Educational Administration*. 48 (1): 24–30.
- Kulophas, D., P. Hallinger, A. Ruengtrakul in S. Wongwanich. 2018. »Exploring the effects of authentic leadership on academic optimism and teacher

- engagement in Thailand.« *International journal of educational management* 32 (1): 27–45.
https://libraries.escp.eu/Default/doc/edo/144251685/remote-work-101-5-golden-rules-to-set-yourself-up-for-success-when-working-from-home?_lg=en-US
https://libraries.escp.eu/Default/doc/edo/144251685/remote-work-101-5-golden-rules-to-set-yourself-up-for-success-when-working-from-home?_lg=en-US
- Lebreht, M., in S. Penger. 2018. »Kako opolnomočijo najboljši?« *HR&M* 4 (15): 36–40.
 - Leithwood, K., A. Harris in D. Hopkins. 2020. »Seven Strong Claims about Successful Leadership Revisited.« *School Leadership & Management* 40: 5–22.
<https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>.
 - Rupnik Vec, T., B. Slivar, R. Zupanc Grom, T. Deutsch, M. Ivanuš - Grmek, M. Mithans, S. Kregar, A. Holcar Brunauer, S. Preskar, V. Bevc, V. Logaj in K. Mussek Lešnik. 2020. *Analiza izobraževanja na daljavo v času prvega vala epidemije covida-19 v Sloveniji*. Zavod Republike Slovenije za šolstvo. <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:doc-X3BSQ9I>.
 - Senge, P. M. 1990. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. Doubleday: Currency.
 - Tikkanen, L., K. Pyhäntö, J. Pietarinen in drugi. 2017. »Interrelations between principals' risk of burnout profiles and proactive self-regulation strategies.« *Soc Psychol Educ* 20: 259–274. <https://doi.org/10.1007/s11218-017-9379-9>.
 - Tetua, A., in S. Penger. 2020. »Vloga avtentičnega vodenja v procesu kreativnosti na individualni in timski ravni.« Ljubljana: *HR&M*, december 2019/ januar 2020: 9–12.
 - Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. and Peterson, S.J. (2008), "Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure", *Journal of Management*, Vol. 34 No. 1, pp. 89-126.
 - Wong, C. A., in H. K. S. Laschinger. 2013. »Authentic leadership, performance and job satisfaction: the mediating role of empowerment.« *Journal of Advanced Nursing* 69 (4): 957–959.
 - Zavašnik, M., C. Dominko in J. Zupančič. 2020. *Na kaj naj bo ravnatelj pozoren pri vodenju izobraževanja na daljavo? Šola za ravnatelje*. <https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-SRO759FI/47c07c3a-9eb3-41a8-a-310-14371320d202/PDF>