

Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev

## Vloga pomočnika ravnatelja pri uvajanju sprememb in izboljšav v vzgojno-izobraževalnem zavodu

9. in 10. april 2024, kongresni center Portus, Hotel Slovenija, Portorož

### POVZETKI PREDAVANJ IN DELAVNIC

#### Plenarna predavanja

**Moč ne-ničelnega razmišljanja: Kako poskrbeti, da bo vaša tesnoba delovala v vašo korist**  
dr. Matthew Zakreski, *The Neurodiversity Collective, United States*

Vsakdo se srečuje s tesnobo in tesnoba ni nujno slaba stvar. Na tem srečanju bomo spoznali tesnobo skozi nevroznanost in njen kognitivni in čustveni vpliv. Raziskali bomo tudi strategije za preoblikovanje naših izkušenj preko tesnobe, ki so kot potencialno pozitivne in se osredotočili na to, kako sprejeti slog razmišljanja, ki nam omogoča, da sprejmemo svoje tesnobne občutke in se ne glede na to premaknemo naprej v pozitivni smeri. Moč razmišljanja brez ničelne vrednosti ne pomeni boja proti tesnobi, temveč sprejemanje sporočil, ki nam jih sporoča tesnoba in kako ta sporočila uporabiti, da dobimo, kar si želimo.

#### **Šola, ki krepi duševno zdravje: od vsakdanjika do izrednih razmer**

Izr. prof. dr. Vita Poštuvan, univ. dipl. psih., *Slovenski center za raziskovanje samomora*  
*Inštitut Andrej Marušič, Univerza na Primorskem*

Vzgojno-izobraževalni sistem ima pomembno vlogo tako pri predajanju znanj in urjenju spretnosti učencev in dijakov, kot tudi pri njihovi krepitvi osebne čvrstosti in duševnega zdravja. To je še toliko bolj pomembno v okoliščinah velikih negotovosti, ki smo jim priča od pandemije Covid-19 naprej. V tem času so se spremenili medosebni odnosi in danes je v družbi več socialne in tudi čustvene osamljenosti. Duševnemu zdravju se več pozornosti posveča v izrednih razmerah, npr. naravnih nesrečah, nepričakovanih smrtih ali drugih kriznih situacijah, ko se v relativno kratkem času išče rešitve za čustveno zelo obremenjujoče dogodke. Vendar je glede na razširjenost težav v duševnem zdravju učencev in dijakov potrebno zavedanje, da mora biti taka pozornost del šolskega vsakdanjika. To seveda prinaša izzive. Učitelji in šolsko osebje morajo imeti na eni strani dovolj znanja za prepoznavo stiske učenca ali dijaka, na drugi strani pa dovolj osebnostnih in komunikacijskih kompetenc, s katerimi težave naslovijo. Potrebujejo tudi sistemsko podporo od neposrednega vodstva do ustreznih smernic, praks in politik v šolstvu in drugih sistemih.

## **Vloga pomočnika ravnatelja pri uresničevanju institucionalne samoevalvacije** **dr. Mihaela Zavašnik, Zavod RS za šolstvo, Šola za ravnatelje**

V Sloveniji kot izbrani pristop k ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti (UZK) na nacionalni ravni uporabljamo »samoevalvacijo«, za katero je skladno z 49. členom Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI) odgovoren ravnatelj. Kakovostne institucionalne samoevalvacije ravnatelj zagotovo ne more uresničevati sam, zato mu je običajno v podporo t. i. tim za samoevalvacijo, med katerimi je član običajno tudi pomočnik ravnatelja. Tim za samoevalvacijo, torej tudi pomočnik ravnatelja, potrebuje veliko različnih znanj in spretnosti, da bi lahko uspešno uresničeval svojo vlogo in opravljal naloge, povezane s samoevalvacijo. V plenarnem predavanju bomo predstavili izhodišča institucionalne samoevalvacije, tj. pojmovanje in razumevanje samoevalvacije, elemente uspešne samoevalvacije in dokumente, povezane s samoevalvacijo. Posebno pozornost bomo namenili vlogam in nalogam tima za kakovost/samoevalvacijo. V zaključku predavanja bomo osvetlili načrtovane ukrepe za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo v okviru osnutka *Nacionalnega programa vzgoje in izobraževanja za obdobje 2023-20233*.

### **Delavnice**

#### **Pomočnik ravnatelja kot vez med ravnateljem in strokovnimi delavci** **dr. Mihaela Zavašnik, Zavod RS za šolstvo, Šola za ravnatelje**

Pomočnik ravnatelja predstavlja nepogrešljivi člen za nemoteno delovanje vzgojno-izobraževalnega zavoda. Je posrednik med ravnateljem in drugimi deležniki (strokovnimi delavci, otroki/učenci, starši), pri čemer se je potrebno zavedati, da sta pomočnik ravnatelja in ravnatelj soodvisna drug od drugega. V t. i. "sendvič položaju" mora pomočnik ravnatelja pogosto sklepati kompromise, iskati rešitve, se primerno odzvati ter ustrezno razrešiti konflikte. Strokovna in znanstvena literatura veliko prostora namenjata ravnateljem, manj pa pomočnikom ravnateljev, čeprav je v tujini moč opaziti trend naraščanja posvečanja pozornosti izobraževanjem in usposabljanjem za t. i. srednje vodje, kamor lahko umestimo tudi pomočnike ravnateljev. Najnovejše raziskave (glej npr. Khumalo in ostali 2017, Barnett in ostali 2017) kažejo, da je izzive pomočnikov ravnateljev doma in v tujini mogoče razdeliti v tri področja, in sicer: izzive, povezane s tehničnimi spretnostmi in veščinami (npr. urejanje urnika, vodenje sestankov), izzive, povezane s socialnimi spretnostmi in veščinami (npr. sodelovanje s starši, strokovnimi delavci) in izzive, povezane s spretnostmi in veščinami samozavedanja (npr. razjasnitev pričakovanj, zavedanje lastnih zmožnosti). Da bi se pomočnik ravnatelja lažje soočal z navedenimi izzivi, so mu lahko v pomoč in podporo številna coaching orodja. Na delavnici bomo spoznali nekatera orodja, ki jih lahko pomočnik ravnatelja uporabi zase ali pri delu z različnimi deležniki.

#### **Vloga pomočnika ravnatelja pri podpori razrednikov v času sprememb** **dr. Tatjana Ažman, Zavod RS za šolstvo, Šola za ravnatelje**

Vloga razrednika kot vodje oddelka in oddelčnega učiteljskega zbora je v današnjem času z vidika družbenih vrednot enakosti in vključenosti, razvoja socialno-čustvenih kompetenc pri učencih in zagotavljanja varnega in spodbudnega učnega okolja za vse učence v šoli izjemnega pomena. Vodenje razrednikov v smeri skupnega načrtovanja in doseganja odnosnih in učnih ciljev ter spremljave kakovosti je naloga, ki jo ravnatelj pogosto vsaj delno zaupa svojemu pomočniku.

V delavnici bomo predstavili novejša spoznanja in vire, ki pojasnjujejo pomen sodobnega razredništva. Utemeljili bomo pomen usklajenega dela razrednikov in drugih strokovnih delavcev, skupno načrtovanje in skrb za kakovostno delo, kar je pomembna naloga vodstva šole. V delavnici bodo pomočniki ravnateljev s pomočjo dveh pristopov (prisposodba drevesa, Diltsova piramida) predstavili drug drugemu svojo vlogo in naloge pri vodenju razrednikov. Presodili bodo, kako svojo vlogo v okviru vodenja razrednikov in oddelčnih učiteljskih zborov razumejo in doživljajo, ter izpostavili težave oziroma izzive, s katerimi se srečujejo. Zastavili si bodo cilj izboljšave in se pri načrtovanju poti do cilja miselno »sprehodili« po šestih ravneh osebnosti. Prvi del delavnice bo potekal individualno in v manjših skupinah, drugi del pa bomo zaključili s pogovorom v parih.

### **Moč čustev pri vodenju**

**mag. Marina Pavčnik**, *Zavod RS za šolstvo, Šola za ravnatelje*

Udeleženci se bodo seznanili z različnimi odzivi na čustva, s strategijami za izboljšanje prepoznavanja čustev, dobrimi in slabimi strategijami za uravnavanje čustev in spoznali rezultate nekaterih raziskav s področja čustvene inteligence. Na delavnici bomo razmišljali o tem, kako čustva vplivajo na vodenje in odnose v kolektivu. Vprašali se bomo, kako prepoznavamo in razumemo svoja čustva in čustva ostalih ljudi. Razpravljali bomo o tem, koliko čustev si dovolimo pokazati in v kakšni meri smo pozorni na čustva sodelavcev. Prepoznavali bomo, kako se odzivamo na lastna čustva, kako drugi doživljajo naša čustva in kako mi doživljamo čustva drugih ljudi, skratka poigrali se bomo s svojo čustveno inteligenco.

### **Zakaj se nekatere spremembe primejo, druge pa ne?**

**mag. Peter Markič**

Spremembe spremljajo človeštvo že od vsega začetka. Nekatere postanejo stalnica, druge izginejo. Obdržale naj bi se le tiste spremembe, ki vodijo v razvoj človeka in človeštva. Iz njih naj bi se kaj naučili. Zgodovina pa je bolj slaba učiteljica, ali bolje, mi smo slabi učenci zgodovine. Danes je drugače le to, da je tempo sprememb najhitrejši do sedaj. Od tega do spoznanja, da je sprememba edina stalnica je le korak. Je ta krilatica resnična ali samo še ena marketinška poteza? Hitrost življenja in s tem tudi sprememb pa nam otežuje razmislek o potrebnosti in smiselnosti sprememb. Večino sprememb nam narekuje okolje, od usmeritev evropske skupnosti, preko državnih in lokalnih politik, do udeležencev procesa vzgoje in izobraževanja. Pri tem moramo biti kritični in v tem duhu tudi vzgajati naše naslednike. Razmisleka vredno je področje vrednot. Ali se spreminjajo tudi vrednote? Ali se spreminja samo odnos do vrednot? Pa še vprašanje iz naslova delavnice: zakaj se nekatere spremembe primejo, druge pa ne? V čem je razlika med njimi? Kaj je vredno in kaj potrebno menjati? Zakaj raje spreminjamo stvari, ki delujejo, druge pa puščamo ob strani? Kako iz cone udobja stopiti v cono učenja? Kaj pomeni številnost projektov, s katerimi se ukvarjamo in kaj na drugi strani pomeni trajnost, kot ena od usmeritev sodobne družbe? Ali se moramo res vsako leto ukvarjati z novimi in novimi projekti, na stare pa pozabimo? Odgovore na ta in druga vaša vprašanja bomo skupaj iskali na delavnici.

### **Proces institucionalne samoevalvacije kot orodje za spreminjanje in izboljševanje pedagoškega dela**

**mag. Vlasta Poličnik**, *Zavod RS za šolstvo, Šola za ravnatelje*

Vzgojno-izobraževalni zavodi so vsak dan soočeni s številnimi spremembami, ki se dogajajo v družbi in vplivajo na njihovo delovanje. Zavedajo se, da ohranjanje rutine in ustaljenih vzorcev delovanja ne prispeva k izboljševanju dosežkov učencev, profesionalnemu razvoju strokovnih delavcev in spreminjanju učnega in delovnega okolja. Skrb za uvajanje izboljšav in krepitev kakovosti na vseh področjih vzgojno-izobraževalnega dela je zahtevna naloga, za katero odgovornost prevzema vodstvo šole. V osnutku dokumenta Nacionalni program vzgoje in izobraževanja (2024) je zapisano: »Stiki s prakso, poročila razvojnih nalog, mednarodne kolegialne presoje in (redke) slovenske raziskave na tem področju kažejo, da vzgojno-izobraževalni zavodi ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti s samoevalvacijo sicer pripisujejo veliko pomembnost, vendar pa je izvedba samoevalvacije v veliki meri odvisna od interesa, samoiniciative in motivacije ravnatelja in/ali komisij za kakovost; ...)«. V Šoli za ravnatelje smo v preteklih letih razvili pristope, orodja in gradiva za učinkovito izvajanje procesa ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti s samoevalvacijo. Z delavnico želimo prispevati k boljši seznanjenosti srednjih vodij s pomenom ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v vzgojno-izobraževalnih zavodih in predstaviti proces izvajanja samoevalvacije in ključne korake na tej poti.

## **Podpora strokovnim delavcem pri krepitvi duševnega zdravja otrok in učencev**

**Kristina Bratina in Lidija Srša, Zavod RS za šolstvo**

Dobro počutje, fizično in duševno zdravje pomembno vplivajo na učenje. V zadnjem času, še posebno po epidemiji covid, se povečujejo izzivi v duševnem zdravju otrok in mladostnikov. Velikokrat so prav učitelji tisti, ki pri učencih in dijakih zaznajo spremembe in stiske. Spoprijemanje s tovrstnimi izzivi zahteva od učiteljev dodatno znanje in razumevanje duševnih težav. Z namenom, da bi učitelje podprli z dodatnimi znanji, smo na Zavodu RS za šolstvo angažirali strokovnjakinje za duševno zdravje, ki so pripravile usmeritve za ravnanje ob določenih duševnih težavah, kot so tesnoba, depresija, psihosomatske težave, samomorilne misli, žalovanje, motnje hranjenja ter ogroženost zaradi naravnih nesreč. Na delavnici bomo spregovorili o duševnem zdravju, o vlogi šole pri spoprijemanju s duševnimi težavami otrok in mladostnikov ter preventivnem delovanju za krepitev duševnega zdravja. Predstavili bomo »infografike« - gradiva, ki so lahko v pomoč učiteljem za ustrezno odzivanje v primeru posameznih duševnih težav. Skupaj bomo razmišljali, kako lahko tovrstna znanja in gradiva prispevajo k ustrezni podpori učencev in dijakov, kako naj se šola odziva, kakšno podporo pri tem potrebujejo učitelji ter kako se lahko okrepijo za ustrezno preventivno delovanje.