

Naslov članka/Article:

## SI UPAŠ PREVZETI VODENJE?

*Dare to Lead?*

Avtor/Author:

**Monika Jelenc**

CC licenca



Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Brez predelav



### Vzgoja in izobraževanje št. 6/2024, letnik 55

ISSN 0350 -5065

Izdal in založil: Zavod Republike Slovenije za šolstvo

Kraj in leto izdaje: Ljubljana, 2024

Spletna stran revije:

<https://www.zrss.si/strokovne-revije/vzgoja-in-izobrazevanje/>

**Monika Jelenc**

OŠ Miška Kranjca Ljubljana

# SI UPAŠ PREVZETI VODENJE?

## *Dare to Lead?*

### IZVLEČEK

V prispevku predstavljam svojo izkušnjo vodje ter poudarjam ključne vidike, ki se mi pri vodenju zdijo najpomembnejši. V svoji karieri učiteljice sem se večkrat znašla v vlogi vodje oziroma koordinatorice. Moja prva izkušnja je bila vodenje aktiva, v nadaljevanju sem vodila svet šole, priložnost pa sem imela voditi tudi šolski projektni tim razvojnega projekta ATS STEM.

**Ključne besede:** vodenje, timsko delo, vodenje tima, ATS STEM

### ABSTRACT

This article discusses the author's personal leadership experience and emphasises the crucial elements that she believes make a strong leader. Throughout her teaching career, she has frequently taken on the role of a leader or coordinator. Her first experience was as a subject leader, followed by chairing the school council, and she also led the school team for the ATS STEM development project.

**Keywords:** leadership, teamwork, subject leader, ATS STEM

Kot učiteljica naravoslovja, biologije in kemije sem svojo pedagoško pot do letošnjega leta gradila na Osnovni šoli Frana Albrehta, zdaj pa svojo pot nadaljujem na Osnovni šoli Miška Kranjca v Ljubljani. Prevzem vloge vodje je vedno prišel nekako spontano in nenačrtovano. Da sem vseeno zbrala pogum in te vloge prevzela, pa je zagotovo posledica sodelovanja z dobrimi sodelavci, ki sem jih opazovala, kako organizirajo dneve dejavnosti za celotno šolo, vodijo projekte, navdihujejo in motivirajo sodelavce, da se lotijo česa novega. **Razumevanje sodelavcev in podpora vodstva usmeri veter v tvoja jadra, posledično pa se lažje lotiš novih izzivov.**

## TIMSKO DELO V ŠOLI

Učitelj mora v sodobni šoli obvladati različne vloge, med katerimi je tudi razvoj spretnosti timskega dela. Da bi tim deloval učinkovito, morajo njegovi člani obvladovati spretnosti reševanja problemov, medosebne spretnosti in spretnosti, povezane z nalogami tima (Polak, 2007, str. 66). Sodelovanje je zagotovo lažje, če člani tima že imajo omenjene spretnosti ali so jih pripravljani razvijati.

Učinkovite šole so navadno šole z razvito sodelovalno kulturo. Sodelovalna kultura na šoli pa se ne kaže samo med pedagoškimi delavci, ampak tudi med vsemi zaposlenimi. V nadaljevanju sem po različni literaturi povzela po mojem mnenju najpomembnejše značilnosti sodelovalne kulture:

- Odnosi med delavci šole so prijateljski in razumevajoči.
- Zaposleni si pomagamo in skrbimo drug za drugega.

- Čutimo, da smo skupaj odgovorni za delo šole.
- Znamo se poslušati in si vzamemo čas, da se spoznamo.
- Čutimo se povezane in varne, da smo lahko osebno odprti.
- Upamo si izraziti tako pozitivna kot negativna čustva.
- Smo odkriti, neposredni in si upamo ne strinjati se z mnenji drugih.
- V komunikaciji smo spoštljivi in prijazni.

S timskim delom učitelji neposredno in posredno pripravljajo učence na zahteve po timskem delu v njihovem poznejšem poklicnem življenju (Polak, 2007, str. 18). Tudi učenci hitro opazijo, če med učitelji vladajo sodelovalni in podporni odnosi.

Na šolah ločimo različne time. K nalogam ali problemom usmerjeni timi so na šoli na primer aktivni, delovne skupine itd. Pri vodstvenih timih se še posebej izražata timsko načrtovanje in timska evalvacija. Glede na način vodenja ločimo avtoritativno vodene time, samovodene time ter koordinirane ali mešane time, ki so kombinacija obojih. V šoli pa se v zadnjem času pogosto srečujemo s pojmom multidisciplinarni tim, v katerem so združeni ljudje z različnimi poklicnimi profili in jasnim odnosom do naloge.

Učinkoviti timi se zavedajo, da bodo s sodelovanjem uspešnejši. Motivirani so vsi člani tima, med seboj si zaupajo in si prizadevajo za medsebojno razumevanje. Imajo odprto in sproščeno komunikacijo, vsak s svojo vlogo prispeva k učinkovitosti. Soočenje z drugačnim mnenjem še ne pomeni konflikta.

Člani sodelujejo pri timskih odločitvah z zavedanjem, da jih bo ob problemih usmerjal vodja (Polak, 2007, str. 82, 83).

## VODENJE

Glede na vloge vodje oziroma koordinatorja v timu po Belbinu (Polak, 2007, str. 45) ta opravlja naslednja dela: vodi delo tima, pojasnjuje skupne cilje, spodbuja druge k delu in odločanju ter neguje enakovrednost. Njegove lastnosti pa naj bi bile: samozavest, zrelost, zaupanje, razgledanost, ugled in zmerna ambicioznost.

Dober vodja je tisti, ki vodi in usmerja delo, prav tako pa mora po potrebi skrbeti za načrtovanje, vzdrževati primerne vzdušje, udejanjati cilje tima, spremljati in nadzirati delo. Pri tem mora zaupati v svoj tim in ne prevzemati nalog drugih, saj s tem kaže prav nasprotno. Kot celota bo tim dobro deloval, ko se bodo vsi člani aktivno trudili za dobro opravljeno delo in bo enkrat več nalog prevzel eden in drugič drugi član.

### Vodenje tima

Vsak tim sestavljajo posamezniki, ki s svojimi pogledi prispevajo in skupino obogatijo na različne načine. Vse nas vodi skupna želja biti pri delu učinkoviti in uspešni. Izogibati se moramo dolgim sestankom, ki ne prinesejo rešitev, sklepov ali navodil za nadaljnje delo in vsem povzročajo le slabo voljo.

Vodja v kateri koli obliki mora sestanek usmerjati, voditi in dati možnost, da vsi izrazijo svoje mnenje. Imeti mora sposobnost, da govorca ob pravem času preusmeri, da le-ta ni predolg oziroma ni čustveno prizadet, ker ga je ustavil. »Zahtevni sogovornik« tudi vodji omogočijo večji napredek in razmislek o sebi. Hkrati mora biti razumevajoč in odločen. Pričakovanja, ki jih ima do drugih, mora tudi sam udejanjati in biti zgled. Dobro je, če se zaveda svojih močnih področij in razvija svoja šibka področja, ki jih ne skriva, in je v komunikaciji dobronameren in iskren.

Za dobro vodenje mora posameznik zaupati svoji intuiciji in posvečati pozornost tudi stvarim, ki niso izrečene. Prepoznati mora problem oziroma težavo tima, se lotiti reševanja težav in prevzemati vso odgovornost. Dober vodja se vpraša, kaj je spregledal, in se ne boji napak, ampak se poskuša iz njih nekaj naučiti, ob vsem tem pa je empatičen, iskren, pristen in spoštljiv.

Sama od vodje pričakujem, da se drži rdeče niti, da članom omogoča sodelovanje, jih pri tem sliši in po potrebi tudi prilagodi svoje mnenje, predvsem pa, da daje občutek, da ceni delo posameznika.

Vodja tima se mora zavedati, da je uspešen le toliko, kot so uspešni vsi člani skupaj. Kadar tim čuti z vodjo, kakovostno opravlja in je odgovoren za uspešno opravljeno delo, lahko govorimo o dobrem timu.

Zame je pri vodenju tima bistveno:

- Zaupanje. Zaupanje v to, da sodelujem z odličnimi sodelavci oziroma predstavniki v svetu zavoda, in podpora okolja, da to zmorem.
- Ustvarjanje pozitivnega vzdušja, ki motivira člane tima, s katerimi skupaj dosežemo zastavljene cilje.
- Razumevanje in upoštevanje stališč, potreb in izkušenj, ki jih imajo različni člani tima.

- Čim bolj učinkovita organizacija dela, kar pomeni, da si mora vodja narediti dobro predpripravo.
- Biti pripravljen na vprašanja, na katera ne poznaš odgovora. Tukaj sem lahko računala na različne odlike, ki so jih imeli člani tima, ali pa smo skupaj poiskali zunanjo pomoč.
- Napak, ki izhajajo iz dela, se ne bojimo. Kajti kot pravi pregovor, kdor dela, tudi greši.
- Podpora članov timov in podpora vodstva.

## ŠOLSKI PROJEKTNI TIM OSNOVNE ŠOLE FRANA ALBREHTA V PROJEKTU ATS STEM

**Ker je na šoli razvita sodelovalna kultura, so bili tudi temelji našega šolskega projektne tima dobri.** Sama sem bila pripravljena sodelovati v projektu, nisem pa pričakovala, da bom prevzela vodenje. V skupini je namreč zaradi zaposlitev na drugih delovnih mestih ali šolah že od samega začetka večkrat prišlo do zamenjav članov.

Naše timsko delo je vključevalo načrtovanje učnih enot, timsko poučevanje in skupno evalvacijo dosežkov, ki smo jo izvedli tako učitelji kot učenci. Učne enote smo izvajali v skladu z načeli formativnega spremljanja, pri čemer smo spremljali in vrednotili prečni veščini sodelovanja in reševanja problemov ter znanje učencev pri naravoslovju, fiziki, biologiji, kemiji, tehniki in tehnologiji ter matematiki, pri tem smo uporabljali tudi IKT. Izkušnje in primere dobre prakse smo izmenjavali s sodelujočimi šolami in med sodelavci. Kot razredniki pa smo učence spodbujali k razvijanju samouravnavanja čustev in socialnih veščin.

Vedno me je vodila misel, da moramo biti časovno in ciljno učinkoviti. V okviru projekta smo sodelovali na različne načine, tudi s pomočjo tehnologije. Termin za sestanek ni bil ravno najboljši, a lahko trdim, da smo se sestankov veselili in da smo bili na njih zelo uspešni. Želela sem poskrbeti za dobro počutje in učinkovitost. Naš program, ki se je izkazal za dobrega, je potekal približno tako:

- Čas za kavico in kratko razmišljanje o tem, kako se počutimo (največ 10 minut).
- Pregled, kaj smo se na zadnjem srečanju dogovorili in kako uspešni smo bili. Če kdo pri delu ni bil uspešen, smo mu pomagali oziroma izmenjali mnenja o možnih rešitvah in se odločili za eno.
- Dogovor o nadaljnjih ciljnih in nalogah, o katerih smo razpravljali šele na naslednjem sestanku. Tako smo imeli vsi člani dovolj časa za razmislek.
- Ob koncu sestanka smo povzeli, kaj moramo narediti do naslednjic, in si zaželeli lep vikend.

Za naše uspešno timsko delo smo bili pomembni vsi člani, ki smo bili skrbni, se podpirali, se motivirali, si pomagali in prispevali po najboljših močeh. Skupaj smo postajali vedno bolj samozavestni, vedno bolj smo si zaupali in verjeli v učinkovitost.

Vse izzive smo vedno reševali s pogovorom, refleksijo in evalvacijo. Menim, da je bilo moje vodenje nežno in spodbudno, ob zavedanju, da smo uspešni le, če vsak član tima dobro opravi svoje naloge. Člani tima smo imeli različno predznanje na področju formativnega spremljanja in

digitalnih kompetenc. Moja naloga je bila pri sodelavcih prepoznati šibka in močna področja. Posamezniki, ki so bili močni na določenih področjih, so v posameznih fazah načrtovanja učili druge in prevzeli odgovornost za uspešnost izvedbe, preostali pa smo razvijali svoja šibkejša področja. Člani tima smo imeli različne kvalitete (ustvarjalnost, digitalne kompetence, formativno spremljanje, inovativnost ...) in skupaj smo pisali zgodbo o uspehu.

Epidemija je bila eden največjih izzivov, saj smo morali vse sestanke in dejavnosti za učence nenadoma izvajati na daljavo. Tudi tu smo izzive reševali tako, da je vsak član tima dobro opravil svojo nalogo, nato pa smo skupaj na sestankih preverili, ali vse deluje tako, kot smo načrtovali (npr. ali so povezave dostopne zunanjim uporabnikom itd.). Moja naloga je bila uskladiti čas za sestanek, ki bo primeren za vse, in načrtovati sestanke z manjšo skupino tima, ki je bila nosilec učne enote. S tem sem poskušala povečati časovno učinkovitost tima.

Med projektom sem večkrat stopila iz svoje cone udobja, saj po navadi ne maram biti v središču pozornosti. Kljub temu sem kot vodja predstavila naše delo in načrte. Pri tem sem se vedno posvetovala s svojim timom, kar mi je dalo potrebno podporo in zaupanje, hkrati pa sem čutila odgovornost, da nalogo uspešno izpeljem.

V knjigi Timsko delo v vzgoji in izobraževanju Polak navaja značilnosti učinkovitega tima, v nadaljevanju pa povzemam značilnosti, ki so odlikovale naš tim:

- Vsi smo bili aktivno vključeni v oblikovanje nalog in ciljev projekta.
- Po najboljših močeh smo prispevali izvirne ideje, predloge in znanje.
- Spodbujali smo drug drugega, odkrito izražali mnenja, predloge, občutke, vprašanja.
- Naša komunikacija je bila odprta in sproščena.
- Vsi smo si prizadevali za medsebojno razumevanje.
- Poznali smo svoje vloge in poglobljali zaupanje v prispevek vsakega posameznika.
- Uporabljali in razvijali smo nove spretnosti in sposobnosti.
- Tudi če je imel kdo drugačno mnenje, to še ni pomenilo konflikta.
- Člani so mi zaupali, da jih bom ob težavah usmerjala in da bomo skupaj dosegli cilje.

## Učinki dobrega sodelovanja

Polak navaja, da se učinkovitost timskega dela učiteljev v končni obliki kaže v uspešnem zagotavljanju čim boljših možnosti za učenje in vsestransko napredovanje učencev. Pri svojem delu smo se tako učitelji kot učenci naučili bolj aktivno poslušati, pri učencih pa smo opazili tudi večjo motivacijo za delo. Ko smo izvajali ure »STEM«, je bilo v razredu čutiti visoko stopnjo aktivnosti, ni bilo učencev, ki bi se dolgočasili, ali tistih, ki ne bi bili pripravljeni prispevati svojega dela, učenci so brez težav ostali v šoli tudi dlje časa oziroma so bili pripravljeni svoj izdelek izboljšati tudi zunaj pouka.

Timsko delo pa predstavlja tudi prednosti za učitelje, kot so npr. večja medsebojna pomoč in skupno reševanje problemov, manjša izolacija učiteljev, večja interakcija idej in sposobnosti članov tima, kar je po navadi izvor nav-

dušenja in delovne motivacije (Polak, 2007, str. 112). Pri aktivnostih projekta ATS STEM se je razvijal in učil celoten šolski tim. Vsak je lahko pokazal svoja močna področja in ob drugem krepil svoja šibkejša. Vsi skupaj smo bili bolj inovativni in smo dosegli, da se je znanje prepletalo, ob tem pa smo zgradili dobre medosebne odnose. Pri mojem vodenju so mi pomagali zaupanje v sodelavce, sproščenost, motiviranost vseh članov ter stalna podpora, ki sem jo vedno občutila. Menim, da so mi bili v pomoč tudi moja prilagodljivost, trud, da smo imeli pri delu jasne cilje, ter sposobnost motiviranja sodelavcev s pozitivnim odnosom. Izziv mi je predstavljala skrb za enakomerno porazdelitev nalog med sodelavce, da bi tudi oni občutili zadovoljstvo ob opravljenem delu in razumeli, da so vsi doseženi uspehi rezultat našega skupnega prizadevanja.

## SKLEP

Vodenje tima vedno prevzemam z veliko odgovornostjo, ki jo čutim do članov. Hkrati pa mi vodenje omogoča, da sodelujem z različnimi osebnostmi, da se osebnostno, čustveno in strokovno razvijam. Omogoča mi, da si nekoliko popestrim na trenutke izolirano delo predmetne učiteljice in da razvijam svojo prilagodljivost, odprtost za nove ideje, ustvarjalnost, učenje iz izkušenj, svojo sposobnost reševanja problemov, empatijo, kritično mišljenje, vztrajnost, samozavedanje in timsko delo. Upala sem si prevzeti vodenje, mogoče ga bom še kdaj, zagotovo pa se veselim sodelovanja v različnih timih tudi v prihodnje, saj me le takšno delo osebnostno in strokovno bogati.

### Zahvala

*S pomočjo dobrega vodje bo tim uspešnejši, a z dobri mi člani tima je tudi vodja lahko dober. Sara, Tadeja, Metka, Ema, Tilen, Danica, Tjaša, hvala vam za vedno iskreno in srčno sodelovanje. Rafko, Anita in Zdravko, hvala vam za temelje, ki so bila posledica razvijanja sodelovalne kulture šole, in podporo našemu timu. Hvala vsem za zaupanje v moje sposobnosti, spretnost in strokovnost. Hvala vam za deljenje vaših izkušenj, pomoč in podporo. Brez vas zagotovo ne bi bila to, kar sem danes. Ponosna sem, da sem imela priložnost sodelovati z vami.*

## VIRI IN LITERATURA

Polak, A. (2007). *Timsko delo v vzgoji in izobraževanju*. Modrijan.

Zlata pravila vodenja (b. d.). *Team Training*. <https://teamtraining.si/zlata-pravila-vodenja/>

Bečaj, J. (2012). Timsko delo v vzgoji in izobraževanju. *Vzgoja in izobraževanje*, 43(3/4), 123-125. <https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-NJOHIBIC/a70b4cc3-7959-4b15-b6e7-cce0ca8f21c6/PDF>

Polak, A. (2011). Vloga vodstva šole pri spodbujanju in razvijanju timskega dela učiteljev. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 19(2), 37-56, 157. <https://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-RQLDAHRH>