

Naslov članka/Article:

Refleksija in samorefleksija kot ključna elementa vodenja za profesionalni razvoj

Reflection and Self-Reflection as Key Elements of Leadership for Professional Development

Avtor/Author:

Mag. Katja Arzenšek Konjajeva

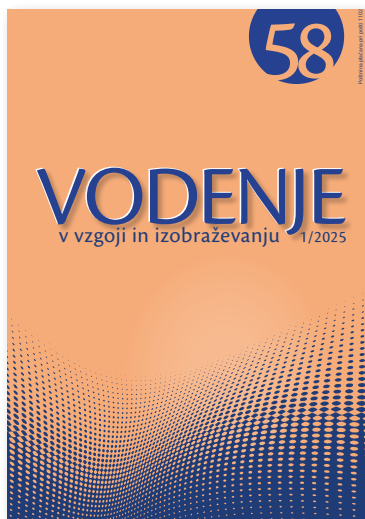
DOI:

<https://doi.org/10.59132/vviz/2025/1/145-156>

CC licenca



Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Brez predelav



Vodenje v vzgoji in izobraževanju 58 št. 1/2025, letnik 23

ISSN 1581-8225 (tiskana izdaja)

ISSN 2630-421x (spletna izdaja)

Izdal in založil: Zavod Republike Slovenije za šolstvo

Kraj in leto izdaje: Ljubljana, 2025

Spletna stran revije:

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

Refleksija in samorefleksija kot ključna elementa vodenja za profesionalni razvoj

O avtorici

Mag. Katja Arzenšek Konjajeva je višja predavateljica v Zavodu RS za šolstvo, Šola za ravnatelje.

Katja.ArzensekKonjajeva@zrss.si

<https://doi.org/10.59132/vviz/2025/1/145-156>

Izvleček

Refleksija in samorefleksija sta osrednji orodji za profesionalni razvoj ravnateljev, saj omogočata poglobljeno razumevanje pedagoških praks, izboljšanje kakovosti vodenja za učenje in profesionalni razvoj. Članek obravnava teoretične osnove refleksije, njen pomen za razvoj kritičnega mišljenja ter vlogo ravnateljev pri spodbujanju profesionalnega učenja. Uporaba refleksivnih modelov, kot so Deweyjeva teorija, Gibbsov refleksivni krog in Kolbov cikel učenja, ponuja strukturiran pristop k izboljšanju pedagoških praks. Članek vključuje tudi opis praktičnih pristopov za implementacijo refleksije v izobraževalnem okolju in ugotovitve o njenem vplivu na dolgoročni profesionalni razvoj. Samorefleksija ravnatelja je ključni element vodenja, saj vodi omogoča, da se zaveda svojih prepričanj, vodenja in praks ter jih kritično analizira, da bi izboljšal svoje delovanje in vplival na razvoj šole. Zato članek še posebej raziskuje pomen samorefleksije v vodenju, njen vpliv na strokovni razvoj ravnateljev in učiteljev ter njen prispevek k ustvarjanju pozitivnega učnega okolja.

Ključne besede: refleksija, samorefleksija, profesionalni razvoj, kritično mišljenje, ravnatelj, pedagoška praksa

Reflection and Self-Reflection as Key Elements of Leadership for Professional Development

Katja Arzenšek Konjajeva, MSc, National Education Institute of the Republic of Slovenia, National School for Leadership in Education

Abstract

Reflection and self-reflection are central tools for the professional development of head teachers, as they enable a deeper understanding of pedagogical practices, enhance the quality of leadership for learning, and foster professional development. This article discusses the theoretical foundations of reflection, its importance for the development of critical thinking, and the role of head teachers in promoting professional learning. The application of reflective models, such as Dewey's theory, Gibbs' Reflective Cycle, and Kolb's Learning Cycle, provides a structured approach to improving pedagogical practices. The article also includes practical approaches for implementing reflection in educational settings and examines its impact on long-term professional development.

The article places particular emphasis on the self-reflection of the head teacher, which is a key element of leadership. Self-reflection enables the leader to become aware of their own beliefs, behaviours, and practices, critically analyse them, and enhance their effectiveness, ultimately contributing to the development of the school. The article explores the significance of self-reflection in leadership, its impact on the professional development of head teachers and teachers, and its contribution to fostering a positive learning environment.

Keywords: reflection, self-reflection, professional development, critical thinking, head teacher, pedagogical practice

Uvod

Refleksija in samorefleksija igrata osrednjo vlogo pri profesionalnem razvoju strokovnih delavcev v izobraževalnem procesu. Obe omogočata globlje razumevanje pedagoških praks, spodbujata izboljšanje kakovosti poučevanja in podpirata vseživljenjsko učenje. V sodobnem izobraževalnem okolju je refleksija ključna za analizo lastnega dela in za oblikovanje strategij, ki temeljijo na kritičnem vrednotenju preteklih izkušenj (Dewey, 2012; Schon, 1983). Pomembnost refleksije postaja še izrazitejša v kontekstu hitrih sprememb in naraščajočih zahtev po prilagodljivosti in inovativnosti v izobraževalnih ustanovah.

Poseben poudarek v članku bo tako namenjen ravnateljevi samorefleksiji, ki je ključni element vodenja, saj vodi omogoča, da se zaveda svojih prepričanj, vedenja in praks ter jih kritično analizira, da bi izboljšal svoje delovanje in vplival na razvoj šole. Ta članek raziskuje pomen samorefleksije v vodenju, njen vpliv na strokovni razvoj ravnateljev in učiteljev ter njen prispevek k ustvarjanju pozitivnega učnega okolja. Samorefleksija se nanaša na proces razmišljanja o lastnem delovanju in odzivih v različnih situacijah (Schon, 1983). V kontekstu šolskega vodenja samorefleksija ravnateljem omogoča, da analizirajo svojo vlogo, prepoznajo svoje prednosti in pomanjkljivosti ter prilagodijo svoje vedenje za doseg boljših rezultatov. Ta proces ni zgolj osebna praksa, ampak se odraža tudi v tem, kako ravnatelji vplivajo na svojo ekipo in celoten šolski sistem (Day, 2000).

Vodenje v izobraževalnih ustanovah je težka naloga, ki zahteva sposobnost prilagajanja, odločanja in natančnega spremljanja napredka tako otrok, učencev, kot tudi strokovnih delavcev. Samorefleksija ravnatelja je eden od najpomembnejših procesov, ki prispeva k osebnemu in strokovnemu razvoju ter h kakovosti vodenja. V sodobnem šolskem okolju, kjer so spremembe stalnica, se ravnatelji soočajo z nenehnimi izzivi. Za učinkovito vodenje morajo biti sposobni natančno prepoznati in razumeti svoje odločitve, ravnanja in vpliv na učitelje ter učence.

Podatki za članek so bili zbrani skozi evalvacije programa Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, kjer sta bili refleksija in samorefleksija ključna elementa pri analizi in izboljšanju pedagoških praks.

Refleksija in samorefleksija ravnateljev

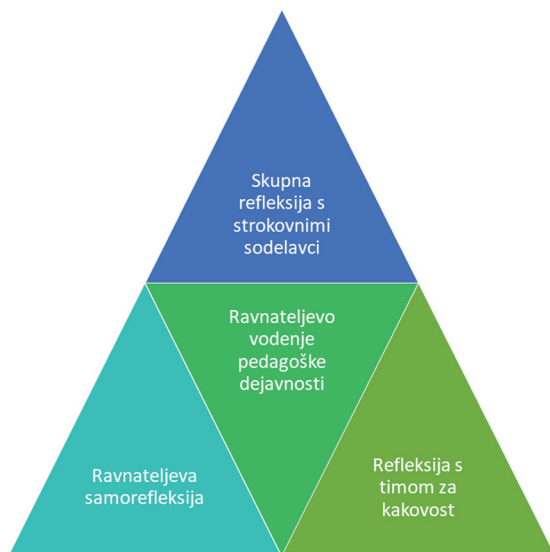
Refleksija ravnateljem omogoča, da se poglobijo v svoje vrednote, prakse in izzive, kar vodi k boljšemu razumevanju ter izboljšanju njihovih vodstvenih sposobnosti. Gre za proces, ki presega zgolj analizo dogodkov in odločitev, saj vključuje tudi kritični premislek o lastnih prepričanjih in vedenjskih vzorcih. Poleg tega refleksija pomaga pri krepitvi samozavesti ter sposobnosti reševanja konfliktov. Na primer, eden od ravnateljev je zapisal: *»Koliko sploh lahko ravnatelj spreminja ustaljene vzorce in načine poučevanja pri učiteljih?«* Takšna vprašanja kažejo na pomembnost razmisleka o vplivu povratnih informacij na učitelje.

Profesionalni razvoj, povezan z refleksijo, je enako dragocen in potreben kot napredovanje tehnik in veščin ter kognitivnega znanja in sposobnosti. Celostni pristop k profesionalnemu razvoju zahteva sistemsko vključevanje različnih vidikov, kot so kognitivni, tehnični, socialni, etični, čustveni in duhovni vidik.

Proces refleksije ni linearen, temveč ciklični, saj ponavljajoča se refleksija omogoča stalno izboljševanje in prilagajanje prakse.

Refleksija ravnatelju omogoča, da oceni svoje odločitve, strategije in pristope, da bi bolje razumel njihov vpliv na učence, učitelje in širšo šolsko skupnost.

Slika 1: Vodenje pedagoške dejavnosti



Vir: Likon, Ažman, Arzenšek Konjajeva (2023)

Samorefleksija kot ključno orodje vodenja v šolskem kontekstu

Samorefleksija, kot jo opredeljuje Schon (1983), je proces razmišljanja o lastnem delovanju in odzivih v različnih situacijah. Day (2000) poudarja, da samorefleksivni ravnatelji ne le izboljšujejo svoje vodstvene kompetence, temveč tudi pozitivno vplivajo na profesionalni razvoj učiteljev in kakovost izobraževanja.

Samorefleksija ravnateljem omogoča, da bolje razumejo svoje odločitve in se izognejo impulzivnim reakcijam v zahtevnih situacijah. Kritična analiza odločitev pomaga prepoznati vzorce in izboljšati strateško načrtovanje. Eden od ravnateljev je poudaril: *»Z redno refleksijo sem začel prepoznavati vzorce pri sprejemanju odločitev, kar mi je pomagalo biti bolj strateški.«* Takšna praksa ne le izboljšuje individualno učinkovitost, temveč prispeva tudi k večji stabilnosti in uspešnosti šole kot celote.

Mentorstvo in sodelovanje s kolegi predstavljata dodatno dimenzijo profesionalnega razvoja, ki temelji na refleksiji. Mentorji lahko s svojim vpogledom in izkušnjami pomagajo ravnateljem prepoznati nove perspektive in izboljšati njihove vodstvene pristope. Eden od ravnateljev je izpostavil: *»Mentorstvo mi je omogočilo, da sem videl nove perspektive in se naučil bolj učinkovito podpirati svojo ekipo.«* Sodelovanje z mentorji tako spodbuja refleksivno prakso in omogoča ravnateljem, da bolje podpirajo profesionalno rast svojih sodelavcev.

Kot trdi Hargreaves (2003), so ravnatelji, ki redno reflektirajo o svojem delu, bolje pripravljeni na prilagajanje vodstvenih pristopov in sprejemanje odločitev, ki podpirajo rast celotne šolske skupnosti. Spodbujanje samorefleksije med ravnatelji in učitelji je tako ključno za doseganje kakovostnejšega in bolj trajnostnega šolskega sistema.

Samorefleksija je introspektivni proces, pri katerem posameznik razmišlja o svojih prepričanjih, vrednotah, reakcijah in dejanjih. Gre za notranji dialog, ki pomaga posamezniku razvijati zavedanje o svojih miselnih vzorcih in vplivu na okolico. Ta proces je ključen za osebno rast in izboljšanje profesionalnega delovanja. Na primer, refleksija lahko razkrije izzive, kot je vprašanje, kako povratne informacije podati učinkovito, a z občutkom: *»Kako povedati direktno in jasno in obenem z dovolj občutka (diplomacije), da se sporočilo ne izgubi?«* Prav tako lahko razkrije dileme v medosebnih odnosih, kot je dvom o resničnosti soglasja: *»Ali se je učiteljica z menoj strinjala le zato, ker je tako zanj lažje ...?«*

Praktični pristopi k implementaciji refleksije

Evalvacije v programu Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem so pokazale, da so strukturirani refleksivni pristopi ključnega pomena za profesionalni razvoj. Sodelujoči ravnatelji so poročali o izboljšani sposobnosti analize pedagoških praks, boljšem razumevanju potreb svojih učiteljev in večji samozavesti pri uvajanju sprememb. Ključne ugotovitve vključujejo pomembnost kontinuiranih refleksivnih srečanj in vloge mentorja pri usmerjanju procesa refleksije. Ravnatelji, ki so sposobni reflektirati svoje odločitve, pogosto postanejo bolj prilagodljivi in pripravljeni na nove izzive.

Refleksija ima ključno vlogo pri prilagajanju strategij, saj ravnateljem omogoča, da analizirajo učinkovitost svojih pristopov in jih prilagodijo za boljše rezultate. Kot je poudaril eden od ravnateljev: *»Po refleksiji sem ugotovil, da moram spremeniti pristop k uvajanju sprememb, da dosežem boljše sodelovanje kolektiva.«* Takšen razmislek omogoča globlje razumevanje potreb kolektiva in spodbuja učinkovitejše uvajanje inovacij ter sprememb v šolskem okolju.

Poleg prilagajanja strategij refleksija prispeva tudi k povečanju odpornosti in sposobnosti reševanja problemov. S prepoznavanjem izzivov in analiziranjem napak ravnatelji razvijajo orodja za uspešno soočanje s težkimi situacijami. To potrjuje izjava ravnatelja: *»Redno analiziranje svojih napak mi je dalo orodja, da lažje premagam težke situacije in ohranim motivacijo za naprej.«* Takšen proces ne samo krepi odpornost posameznika, temveč tudi prispeva k bolj stabilnemu in proaktivnemu vodenju šole.

Za učinkovito uporabo refleksije je pomembno vzpostaviti strukturiran proces, ki vključuje različne metode, kot so vodenje dnevnika, protokoli refleksije ali strukturirani pogovori. Ena od dobrih praks je ravnatelj opisal takole: *»Zapisovanje misli v dnevnik mi pomaga bolje razumeti svoje odločitve in določiti naslednje korake.«* Sistematičen pristop k refleksiji omogoča kontinuiteto, poglobljen razmislek in bolj premišljeno delovanje, kar vodi k izboljšanju tako osebnih kot organizacijskih procesov.

Skupaj ti elementi poudarjajo, kako refleksija prispeva k profesionalnemu razvoju ravnateljev in spodbuja trajnostne spremembe v šolskem okolju.

Ravnatelji, ki so sposobni reflektirati svoje odločitve, pogosto postanejo bolj prilagodljivi in pripravljeni na nove izzive. Po mnenju Fullana (2001) je učinkovitost šolskega vodenja pogosto tesno povezana s sposobnostjo ravnateljev, da se natančno sprašujejo o svoji vlogi in vplivu na učitelje in učence.

Samorefleksija ne pomaga le pri razumevanju lastnih praks, ampak tudi pri ustvarjanju kulture sodelovanja, kjer so učitelji in drugi zaposleni spodbujeni k podobnim refleksijam, kar vodi v izboljšanje učnih izidov.

Refleksija lastne prakse in refleksija izkušnje drugega

Refleksija po opravljeni spremljavi učnega procesa je ključna kompetenca, ki jo tako ravnatelji kot strokovni delavci potrebujejo za razumevanje svojega dela in načina njegovega izvajanja. Refleksija strokovnim delavcem omogoča, da se učijo na podlagi pozitivnih izkušenj. Namesto da se osredotočajo samo na napake, se lahko osredotočijo na tisto, kar je dobro delovalo, in kako to uporabiti v prihodnosti. Pomembno je, da se ustvari spoštljivo in zaupno okolje, kjer se lahko učitelji odprto pogovarjajo o svojem delu in si medsebojno pomagajo pri razvoju svojih strokovnih veščin.

Refleksija ob tuji izkušnji (npr. izkušnji kolega) je enako učinkovita kot lastna refleksija, zato je skupinsko učenje oz. učenje v majhnih skupinah močnejše od individualnega. Številčne so tudi raziskave. Korthagen¹ je refleksivno učenje obravnaval kot ključno sestavino učenja iz izkušenj. Poudaril je pomen refleksije za razumevanje in izboljšanje dejavnosti na delovnem mestu (v Rupnik Vec, 2022²).

V pedagoškem procesu je refleksija ključnega pomena za strokovni razvoj učiteljev, saj jim omogoča analizo njihovega dela, prepoznavanje uspehov in šibkih točk ter načrtovanje izboljšav. Na primer, eden od izzivov, s katerimi se soočajo učitelji, je, kako podati povratne informacije jasno in hkrati z občutkom: *»Kako povedati direktno in jasno in ob enem z dovolj občutka (diplomacije), da se sporočilo ne izgubi?«* Poleg tega refleksija razkriva dileme, kot je dvom o resničnosti soglasja med učiteljem in opazovalcem: *»Ali se je učiteljica z menoj strinjala le zato, ker je tako zanje lažje ...?«*

Refleksija prav tako prispeva k povečanju odpornosti in sposobnosti reševanja problemov. Redna analiza napak omogoča posamezniku boljše soočanje z izzivi in ohranjanje motivacije: *»Redno analiziranje svojih napak mi je dalo orodja, da lažje premagam težke situacije in ohranim motivacijo za naprej.«*

1 Korthagen, F. (2001).

2 Rupnik Vec, T. (2022).

Vzpostavitev strukturiranega procesa refleksije je ključna za zagotavljanje trajnostnega napredka.

Refleksija lahko postane del šolske kulture, če se sistematično uvaja na kolektivni ravni. Na primer, vključitev refleksije v redne pedagoške konference je izboljšala strategije in odnose v kolektivu: *»Ko smo refleksijo uvedli kot redni del pedagoških konferenc, so se naše strategije in odnosi bistveno izboljšali.«* V sodobnem času lahko k temu prispevajo tudi digitalna orodja, ki podpirajo proces refleksije in omogočajo spremljanje napredka: *»S pomočjo digitalnih vprašalnikov spremljam svoj napredek in ugotavljam, kje lahko še napredujem.«*

Te ugotovitve potrjujejo, da je refleksija ključno orodje za osebno in profesionalno rast, izboljšanje komunikacije ter učinkovitejše soočanje z izzivi tako na individualni kot na kolektivni ravni.

Kot ugotavlja Košir (2013), refleksija lahko poteka na več ravneh: od osebne refleksije, ki se osredotoča na posameznikove izkušnje, do skupinske refleksije, ki vključuje kolektivno razmišljanje in učenje.

Skupinska refleksija pa vključuje člane kolektiva, ki analizirajo in razpravljajo o skupnih izkušnjah, delu ali projektih nalogah. Tak proces omogoča izmenjavo mnenj, učenje drug od drugega in izboljšanje skupinske dinamike. Spodbujanje refleksije v celotnem kolektivu lahko vodi do pomembnih izboljšav v šolski kulturi. Pomen refleksivne prakse je razmišljanje o lastnih izkušnjah in prizadevanje za učenje o teh izkušnjah ter za izboljšanje delovanja. To je pomembna navada, ki jo je mogoče razviti za napredovanje v karieri.

Vpliv refleksije in skupne refleksije za izboljšanje prakse delovanja strokovnih delavcev

S pomočjo refleksije strokovni delavci razvijajo zavestnost, samorefleksijo in empatijo ter prepoznavajo svoje močne in šibke točke. To jih opolnomoči, da lahko učinkoviteje postavljajo cilje in prioritete. Eden od strokovnih delavcev je ta proces opisal tako: *»Odločil sem se, da bom spremljal vključenost učencev, aktivnost učencev, osmišljanje naučenega ...«* Takšno strukturirano postavljanje ciljev omogoča boljše usmerjanje pozornosti na ključna področja poučevanja in vodenja, kar vodi k trajnostnim izboljšavam v praksi.

Kljub temu refleksija pogosto vključuje soočanje z lastnimi strahovi in negotovostmi. Pri opazovanju pouka se strokovni delavci in ravnateljji včasih soočajo z občutki dvoma o lastnih kompetencah. Kot je zapisal eden od ravnateljjev: *»Sama misel na opravljanje hospitacij me je na začetku navdajala s skrbjo in dvomom v lastne kompetence.«* To poudarja potrebo po varnem in podporno naravnem okolju, ki spodbuja refleksijo brez strahu pred kritiko. Takšno okolje strokovnim delavcem omogoča, da se soočijo s svojimi skrbmi, jih premagajo in se osredotočijo na izboljšanje svoje prakse.

Refleksija tako ni le sredstvo za analizo preteklega dela, temveč tudi proces pridobivanja novih vpogledov in znanj ter prepoznavanja priložnosti za rast. Ko strokovni delavci vključijo refleksijo v svoje delo, lahko bolj zavestno razvijajo svoje kompetence, krepijo odnose z udeleženci v izobraževanju in prispevajo k izboljšanju celotnega izobraževalnega okolja.

Vodenje za profesionalno učenje

Evalvacije programa Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem so poudarile, da je vodenje za profesionalno učenje ključno za ustvarjanje trajnih sprememb v šolskem okolju. Ravnateljji, ki aktivno spodbujajo refleksivne prakse, gradijo okolje, v katerem se učitelji čutijo podprte pri analizi svoje prakse, prepoznavanju izzivov in iskanju izboljšav. Refleksija omogoča poglobljen premislek o pedagoških pristopih, kar vodi k boljši kakovosti poučevanja in h krepitvi profesionalne skupnosti znotraj šole. Posebej pomembno je, da so učinki refleksije še izrazitejši, kadar so v proces vključeni elementi učecil se skupnosti, kjer sta izmenjava izkušenj in sodelovanje osrednjega pomena.

Eden od ključnih vidikov, ki ga refleksivne prakse podpirajo, je spodbujanje formativnega spremljanja pouka. Čeprav nekateri učitelji že uporabljajo to metodo, je njena razširjenost pogosto omejena. Kot je izpostavil eden od ravnateljjev: *»Na predmetni stopnji se le nekaj posameznih učiteljev poslužuje formativnega spremljanja pouka.«* To kaže na potrebo po dodatni podpori in usmerjanju učiteljev k uporabi učinkovitih pedagoških pristopov, ki temeljijo na sprotnem spremljanju in prilagajanju pouka.

Poleg tega refleksivne prakse omogočajo motivacijo in podporo učiteljem, ki se soočajo s strahovi in negotovostmi. Ravnateljji imajo pomembno vlogo pri spodbujanju učiteljev, da se vključijo v procese, kot so hospitacije, kljub tremi ali začetni negotovosti. Kot je zapisal eden od ravnateljjev: *»Spodbuditi učiteljico, da se kljub veliki tremi pripravi na hospitacijo ...«* Takšna podpora

ne le krepí samozavest učiteljev, temveč tudi spodbuja odprtost za nove izkušnje in pripravljenost na izboljšave.

Spremljanje omogoča ravnateljem, da prepoznajo področja, kjer so potrebne izboljšave, in oblikujejo ciljno usmerjene strategije za podporo učiteljem. Poleg tega spremljanje procesov učenja pri učencih zagotavlja, da so pedagoški pristopi prilagojeni njihovim potrebam in omogočajo optimalen razvoj.

V nadaljevanju podajamo nekaj zaključkov raziskave.

1. Potrebna področja strokovnega razvoja:

- razpršitev vodenja (opolnomočenje, mentorstvo in gradnja vodstvenih sposobnosti),
- upravljanje z neuspešnim osebjem ter učenje in poučevanje,
- čas za refleksijo, ki vključuje kognitivne, tehnične, afektivne, etične in duhovne vidike.

2. Potreba po refleksiji:

- ravnatelji so izrazili potrebo po več časa in priložnostih za refleksijo, kar je bila prevladujoča tema njihovih odgovorov.

Potreba po refleksiji je med ravnatelji pogosto izražena kot ključni element za izboljšanje njihovega profesionalnega razvoja in kakovosti vodenja. Vendar mnogi hkrati opozarjajo na pomanjkanje časa in priložnosti za redno refleksijo, kar omejuje njihovo sposobnost za učinkovito načrtovanje in uvažanje sprememb. Kot kažejo zapisi refleksij novoimenovanih ravnateljev, je to pogosto ena izmed prevladujočih tem, saj ravnatelji opažajo, da jih vsakodnevne operativne naloge odvrčajo od globljega razmisleka o njihovem delu.

Ravnatelji omenijo tudi pomembnost timskega dela in drugačnih oblik vodenja: *»Razpršitev vodenja zajema opolnomočenje, mentorstvo in razvoj vodstvenih sposobnosti.«*

Eden od načinov, kako preseči to oviro, je uvažanje refleksije v vsakodnevne delovne rutine. Takšen pristop ne le povečuje učinkovitost, temveč tudi krepí odnose znotraj kolektiva. Kot je izpostavil eden od ravnateljev: *»Začel sem vsako tedensko srečanje z ekipo s kratko refleksijo o preteklih izzivih in uspehih – to nas je zbližalo.«* S tem ravnatelji ustvarjajo prostor za kolektivni razmislek, ki spodbuja zaupanje, sodelovanje in občutek pripadnosti med člani ekipe. Poleg tega takšne rutine omogočajo prepoznavanje uspehov in področij za izboljšave, kar prispeva k večji preglednosti in strateškemu načrtovanju.

Za trajnostno implementacijo refleksije je pomembno, da ravnatelji prepoznajo njen pomen in jo vključijo kot del svoje organizacijske kulture. Sistematičen pristop k refleksiji – na primer z vključitvijo refleksivnih vprašanj na sestankih, rednim zapisovanjem misli ali spodbujanjem povratnih informacij – lahko vodi k bolj zavestnemu in premišljenemu vodenju. S tem refleksija ne postane le osebna praksa ravnatelja, temveč tudi kolektivno orodje za razvoj šole kot celote. Eden od ravnateljev pravi: »*Upravljanje z neuspešnim zaposlenim ter učenje in poučevanje so ključni elementi strokovnega razvoja ravnateljev.*«

Skrbno izvedena refleksija po spremljanju strokovnih delavcev strokovnim delavcem in ravnateljem omogoča, da se zavedajo svojih močnih področij, prepoznajo področja za izboljšanje ter aktivno delujejo pri svojem profesionalnem razvoju. S tem pa se izboljšujejo tudi izobraževalne izkušnje učencev in kakovost poučevanja.

Pokaže se, da se mreženje, partnerstvo in sodelovanje podobno uporabljajo pri obravnavi dela znotraj šole in med šolami pa tudi z zunanjo skupnostjo. Povezava z mrežo je za šolo ključna in koristna tako za šolo kot tudi za učence in učitelje. Kultura izolacije in individualizma pri delu ravnateljev je izziv, s katerim se soočajo šole.

Zaključek

Refleksija se izkazuje kot ključno orodje za profesionalni razvoj ravnateljev, saj podpira tako njihovo osebno rast kot tudi izboljšanje organizacijskih praks. Zmožnost poglobljenega razmisleka ravnateljem omogoča, da analizirajo in prilagodijo svoje strategije, kar vodi k večji učinkovitosti pri uvajanju sprememb in h krepitvi sodelovanja znotraj kolektiva. Pristop k refleksiji ni zgolj teoretičen; ravnatelji, ki redno reflektirajo svoje odločitve, pogosto prepoznajo specifične izzive in poiščejo inovativne rešitve, ki so prilagojene njihovem okolju. Kot kažejo praktični primeri, refleksija ne le izboljšuje njihovo delo, temveč tudi pozitivno vpliva na delovno kulturo šole in odnose z učitelji.

Ena ključnih prednosti refleksije je njena vloga pri povečanju odpornosti ravnateljev. S prepoznavanjem izzivov, analiziranjem napak in učenjem iz njih ravnatelji razvijejo trdne strategije za soočanje s konflikti in težavnimi situacijami. Proces refleksije deluje kot varno okolje za samokritiko in rast, kar prispeva k dolgoročni stabilnosti in trajnostnemu razvoju vodstvenih kompetenc. Poleg tega ravnatelji z refleksijo krepijo svojo motivacijo in ohranjajo osredotočenost na cilje, tudi v zahtevnih okoliščinah.

Če povzamemo, refleksija ni zgolj dodatek k praksam vodenja, temveč bistveni element, ki podpira ravnateljevo osebno in profesionalno pot. Z omogočanjem globljega razumevanja lastnih vrednot, praks in izzivov refleksija spodbuja trajnostne spremembe, ki izboljšujejo kakovost vodenja in šolskega okolja.

Viri in literatura

- Bennett, N. (2008). The role of reflection in leadership development. *Educational Management Administration & Leadership*, 36(2), 215–228.
- Brown, J., & McGill, C. M. (2024). Exploring principals' process of gathering, reflecting upon and implementing feedback from their teachers: a grounded theory. *School Leadership & Management*, 45(1), 84–104. <https://doi.org/10.1080/13632434.2024.2382683>
- Day, C. (2000). Leadership and professional development: reflections on the role of the school leader. *Journal of Educational Administration*, 38(1), 10–30.
- Dewey, J. (2012). *How We Think*. Courier Corporation.
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change*. Teachers College Press.
- Gibbs, G. (1988). *Learning by Doing: A Guide to Teaching and Learning Methods*. Oxford Further Education Unit.
- Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity*. Teachers College Press.
- Korthagen, F. A. J. (2001). *Linking practice and theory: the pedagogy of realistic teacher education* (str. XVI, 312). L. Erlbaum Associates.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice Hall.
- Rupnik Vec, T. (2022). *Refleksija in profesionalni razvoj učiteljev*. Pedagoški inštitut.
- Rupnik Vec, T. (2022). Vodenje v smeri razvoja kulture samorefleksije v šolah – temelj profesionalnega razvoja in rasti zaposlenih. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 20(3), 70–88.