

dr. Dejan

Hozjan

Med sistemom in svobodo: avtonomija kot temelj profesionalnega odločanja

Namen uvaja avtonomije v šolski sistem

Uvajanje avtonomije v šolski sistem ni namenjeno samo sebi, ampak zasleduje specifičen namen in cilje.

"Avtonomija šol je smiselna kot del celovitega okvira kakovosti."

(European Education Area. "Quality assurance", 2022)

Temeljno vprašanje

*Kako sistemski okvir omogoča ravnateljem
in pedagoškim delavcem avtonomijo pri
delu?*

Sodobno razumevanje profesionalne avtonomije

TRADICIONALNO	SODOBNO
1. Avtonomija kot statusni privilegij (več svobode in ni omejitev)	1. Avtonomija kot relacijska odgovornost in transparentnost
2. Avtonomija kot stabilnost poklica	2. Avtonomija kot stalno dokazovanje
3. Avtonomija kot osebna izbira	3. Avtonomija kot pogojena s sistemom in

Sodobno razumevanje profesionalne avtonomije

»Profesionalna avtonomija je sposobnost strokovnjaka, da sprejema odločitve na podlagi znanja in etike, ob upoštevanju sistemskih omejitev«



**Sistemske
omejitve**

Mrayyan idr, 2024.

Sistemski okvir dela ravnateljev in pedagoških delavcev

1. Politično-pravni okvir	.Normativna ureditev:	nacionalna zakonodaja in predpisi
	.Strateške usmeritve:	kurikularne spremembe in evalvacijski standardi
	.Usklajevanje interesov:	odnos ministrstva do predstavnikov različnih deležnikov

Sistemiški okvir dela ravnateljev in pedagoških delavcev

2. Operativni in kadrovske okvir	•Upravljanje šole: notranji akti šole in način vodenja šole
	•Finančni pogoji: proračunski normativi in obseg sredstev
	•Infrastruktura: prostorski pogoji in oprema za sodobne pristope poučevanja
	•Kadrovski pogoji: normativi, razpoložljivost pedagoških delavcev in strokovno izpopolnjevanje

Sistemiški okvir dela ravnateljev in pedagoških delavcev

3. Kulturni okvir • **Kultura učenja in pričakovanja skupnosti:** odnos skupnosti, staršev in učencev

Vrste profesionalne avtonomije



1. Dana avtonomija

- Formalno dodeljena/uzakonjena



2. Nastajajoča avtonomija

- Začetki uresničitve



3. Dejanska avtonomija

- Resnično strokovno in svobodno delovanje



Paradoks profesionalne avtonomije

"Paradoks profesionalne avtonomije se pokaže, ko večja formalna svoboda ravnateljev in pedagoških delavcev ne vodi nujno v večjo strokovno moč in kakovost, ampak lahko prinese dodatna tveganja."



Paradoks profesionalne avtonomije

1. Dana avtonomija brez podpore

- Avtonomija obstaja na papirju, v praksi pa povzroča frustracijo.

2. Avtonomija brez zaupanja

- Več avtonomije pomeni več nadzora, kar jo dejansko zmanjšuje.

3. Prevelika avtonomija vodi v izolacijo

- Več svobode vodi v manjšo profesionalno moč.

4. Avtonomija in odgovornost

- Svoboda se spremeni v dodatno breme, če ni ustrezne podpore.



Več avtonomije brez podpore, zaupanja in kulture sodelovanja lahko vodi v manj učinkovito prakso.

Na zaupanju temelječ model

	Kontrolni model	Na zaupanju temelječ model
<i>Osnova</i>	Nadzor, hierarhija	Zaupanje, partnerstvo
<i>Vloga ministrstva</i>	Regulator	Partner
<i>Vloga šole</i>	Izvajalec navodil	Avtonomni strokovnjak
<i>Evalvacija</i>	Kaznovalna, rangiranje	Razvojna, povratna informacija
<i>Podpora</i>	Minimalna, reaktivna	Sistematična, proaktivna
<i>Učinek na avtonomijo</i>	Formalna avtonomija	Dejansko uresničena avtonomija, ki krepi motivacijo in inovacije

Na zaupanju temelječ profesionalizem

Strukturni pogoji

Kakovostna začetna izobrazba ravnateljev in pedagoških delavcev – visoki vstopni standardi, ki gradijo zaupanje v profesionalnost.

Stalni strokovni razvoj – sistemsko financiran, dostopen vsem, vezan na razvojne cilje šole.

Podporna infrastruktura – regijske svetovalne službe, mentorstvo, administrativna pomoč.

Jasni okvirni cilji – ministrstvo postavi strateške cilje, ne pa podrobnih navodil.

Na zaupanju temelječ profesionalizem

Kultu
rni
pogoj
i

Zaupanje kot temelj odnosa - ravnatelji in pedagoški delavci se obravnavajo kot strokovnjaki, ne kot izvajalci ukazov.

Kultura učenja iz napak - napake se obravnavajo kot priložnost za izboljšave, ne kot razlog za kazen.

Dialog in partnerstvo - redni razvojni pogovori med šolami in ministrstvom, odprta komunikacija.

Transparentnost - podatki se uporabljajo za razvoj, ne za rangiranje ali tekmovanje.

Na zaupanju temelječ profesionalizem

Operativni pogoji

Razvojna evalvacija – kombinacija kvantitativnih kazalnikov (dosežki, stabilnost kadra) in kvalitativnih refleksij (prakse, zadovoljstvo).

Predvidljiva podpora – šole vedo, da bodo ob izzivih dobile pomoč, ne sankcij.

Postopno uvajanje avtonomije – širitev v fazah, ob vsaki fazi dodana ustrezna podpora.

Deljenje dobrih praks – mreže sodelovanja med šolami, ki gradijo zaupanje in zmanjšujejo občutek izoliranosti.

Na zaupanju temelječ profesionalizem

Finska

- minimalno testiranje, visoka avtonomija učiteljev, močna kultura zaupanja v stroko

Estonija

- kombinacija digitalne inovativnosti in zaupanja v učitelje kot strokovnjake

Danska

- partnerstvo med šolami in ministrstvom, poudarek na dialogu in sodelovanju

Nizozemska

- decentraliziran sistem, kjer šole same oblikujejo pedagoške prakse ob jasnim okvirnim ciljih

Norveška

- kultura učenja iz napak in razvojna evalvacija, močna podpora strokovnega usposabljanja.

Namesto zaključka

Steber	Kratek opis
Pravni okvir	Jasno določeni obseg pristojnosti, pogoji podelitve in mehanizmi revizije
Paket podpore	Zagotovljeni viri in servisne storitve ob podelitvi avtonomije
Merila in transparentnost	Enoten nabor ključnih kazalnikov uspešnosti, redno poročanje in odprti podatki za nadzor in učenje
Razvojni odziv	Diagnostika in načrti podpore pred uvedbo sankcij; mentorstvo in stalno strokovno izpopolnjevanje

Najlepša hvala za vašo pozornost!