

**Vodenje in upravljanje inovativnih
učnih okolij (VIO)
(1. 1. 2016 – 31. 8. 2019)
Informativni dan
22. 8. 2016, Hotel Brdo Predoslje**



Dr. Vladimir Korošec

Dr. Justina Erčulj

Vsebinska izhodišča programa VIO



- nadgraditi dosedANJI razvoj izobraževanja in usposabljanja ravnateljev;
- vzpostaviti celosten pristop ravnateljevanja na področju pedagoškega vodenja in poslovođenja VIZ;
- vzpostaviti in preizkusiti celoviti model upravljanja inovativnih učnih okolij na področju svetovanja, distribuiranega vodenja in vodenja kariere;
- zagotoviti celostno, stalno in pravočasno podporo ravnateljem kot del sistema VII.

Osnovni podatki o programu



- Čas trajanja programa: 1. 1. 2016 – 31.8. 2019;
- Načrtovane aktivnosti: analiza stanja, oblikovanje modela, preizkus modela;
- Skupna vrednost programa: 1,6 mil. EUR;
- Število strokovnih sodelavcev: 60 (45 zunanjih oz. 42 ravnateljev VIZ);
- Število sodelujočih VIZ: 147 (78 KRVS, 69 KRZS);
- Število delavnic, konferenc,...: 84.



Lokacije izvajanja programa

- Poslovni prostori ŠR, Dunajska 104, Ljubljana (koordinacija programa, sestanki projektnega tima in delovnih skupin,...);
- Predoslje 39, Brdo (predavanja, delavnice in delovna srečanja,...);
- VIZ (delavnice, svetovanje, vmesne aktivnosti,...);
- Različni kraji KRVS in KRZS (strokovna srečanja, regijska srečanja ravnateljev,..).

Izvajanje programa – strokovni delavci



- Vodja programa: dr. Justina ERČULJ
- Področje svetovanja: dr. Justina ERČULJ, mag. Sebastjan ČAGRAN
- Področje DV: mag. Vlasta POLIČNIK
- Področje VKR: dr. Tatjana AŽMAN

- Evalvator programa: dr. Anita TRNAVČEVIČ, FM, Univerza na Primorskem
- Skrbnica programa: Vanda RODE, URI MIZŠ



Namen programa

- Temeljni namen programa je oblikovati **model celovite podpore** ravnateljem pri pedagoškem vodenju in poslovođenju ter preko tega razvijati zmožnost ravnateljev za **kritično razmišljanje, problemsko učenje, inovativnost, refleksijo in sodelovalno učenje.**

Cilji programa

- nadgraditi obstoječe oblike podpore ravnateljem na področju pedagoškega vodenja in poslovođenja;
- zasnovati in preizkusiti svetovanje s pomočjo usposobljenih RE kot podporo ravnateljem na področju pedagoškega vodenja in poslovođenja;
- razviti in preizkusiti distribuirano vodenje v okviru podpore ravnateljev za pedagoško vodenje in poslovođenje;
- zasnovati in preizkusiti aktivnosti za sistematično krepitev kompetence vodenja kariere ravnateljev;
- krepiti sodelovanje in partnerstvo med ravnatelji VIZ;
- krepiti sodelovanje in povezovanje z okoljem in drugimi institucijami;
- udejanjiti metode in oblike, skladne z načeli inovativnih učnih okolij;
- zasnovati model celovite podpore ravnateljem pri pedagoškem vodenju in poslovođenju;
- oblikovati smernice in priporočila za izvajanje modela celovite podpore ravnateljem pri poslovođenju in pedagoškem vodenju na ravni sistema.





Usposabljanje in podpora

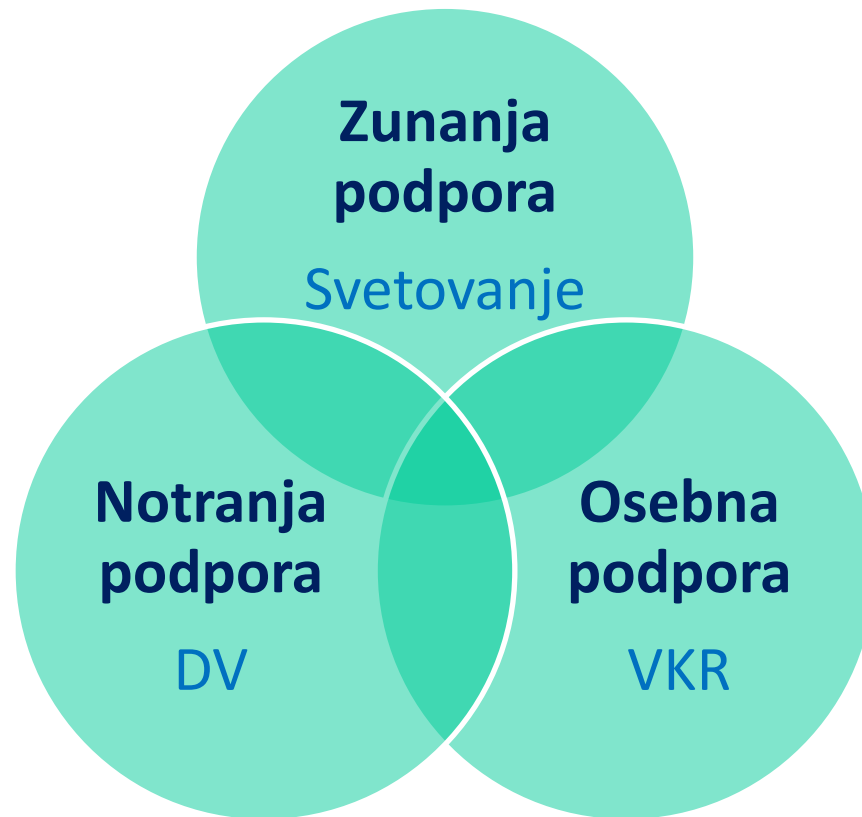
Tradicionalno zasnovani programi	Sodobno zasnovani programi
Vnaprej zasnovane vsebine	Vsebine, ki se razvijajo in dopolnjujejo na osnovi problemov udeležencev
„Dogodek“	„Potovanje“ z nenehno podporo strokovnjaka
Predavanja, delavnice, simulacije	Interaktivnost in uporaba v organizacijskem okolju
Konceptualno	Izkušensko in kontekstualno

3 področja v modelu celovite podpore



- Svetovanje
- Distribuirano vodenje (DV)
- Vodenje kariere ravnateljev (VKR)
- **Vsa tri področja tvorijo model.**
- **Delavnice za udeležence se izvajajo skladno z načeli inovativnih učnih okolij.**

Izhodišča za model



Usposabljanje in podpora

- S tem postavljamo razliko do usposabljanja, ki ga večinoma izvajamo v organiziranih oblikah, kjer ne moremo zagotoviti dovolj individualnega pristopa in upoštevanja specifičnih situacij v posameznih VIZ.





Ciljna skupina

- Ravnatelji in direktorji VIZ, v posameznih dejavnostih tudi strokovni delavci VIZ
- Pri zasnovi, pilotiranju, spremljavi, evalviranju in širjenju rezultatov programa sodelujejo tudi domači in mednarodni strokovnjaki in drugi deležniki.



Kazalniki – vključeni VIZ

Dejavnosti programa	Skupaj	KRVS	KRZS
Svetovanje na sedežih VIZ s pomočjo RE	42	22	20
Posvetovalni obiski na sedežih VIZ	21	11	10
Svetovanje 10 regionalnim aktivom	56	29	27
Aktivnosti na področju DV	14	8	6
Aktivnosti na področju VKR	14	8	6



Mejniki programa

- Leto 2016: izbor RE in VIZ, zasnova modela in delavnic
- Leto 2017: pilotne izvedbe z evalvacijo
- Leto 2018: evalvacijsko poročilo in zasnova modela
- Leto 2019: razvoj modela in smernic za sistemske rešitve

Aktivnosti v programu v letu 2016



- Javni razpis za sodelujoče VIZ in izbor
- Analiza stanja na vseh 3 področjih: svetovanje, DV in VKR
- Zasnova programa na vseh 3 področjih za pilotiranje v letu 2017

Svetovanje



Šola za ravnatelje



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SKLAD
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Zakaj svetovanje

- ravnatelji ob usposabljanju v vseh fazah svoje kariere potrebujejo tudi zunanjo podporo v obliki svetovanja

(Daresh 2001, Murphy in Vriesenga 2004, Pont, Nusche in Moorman 2007, Lumby, Crow in Pashiardis 2009, Schleicher 2013)



Zakaj svetovanje



- v razmerju do usposabljanja ima določene prednosti, saj je bolj usmerjeno v individualne izzive in lahko bolj upošteva kontekst, v katerem deluje ravnatelj

Svetovanje predstavlja pomembno področje podpore ravnateljem pri pedagoškemu vodenju in poslovođenju

Dosedanje oblike svetovanja



V okviru programov Vseživljenjsko učenje ravnateljev – usposabljanje za vodenje šol in vrtcev II - IV smo razvili nekatere oblike svetovanja iz poslovođenja:

- vzpostavitev e-podpore ravnateljem za objavo vzorcev internih aktov, pogodb in drugih dokumentov
- odgovorov na vprašanja
- posvetovalne obiske za pregled internih aktov VIZ in
- tematske delavnice

Svetovanje v okviru projekta VIO



- Nadgradnja posameznih obstoječih oblik:
 - izvajanje posvetovalnih obiskov na sedežih VIZ
 - e-svetovanje (dostopno vsem ravnateljem)
 - e-podpora ravnateljem z objavo vzorcev internih aktov, pogodb in drugih dokumentov (dostopno vsem ravnateljem)

Svetovanje v okviru projekta VIO



Uvajanje novih oblik svetovanja oz. pristopov:

- svetovanje ravnateljev na regijskih aktivih
- svetovanje na sedežih VIZ s pomočjo ravnateljev ekspertov

Posvetovalni obiski



KAJ	KOLIKO	OBVEZNOST ŠR	OBVEZNOST VIZ
Nadgrajeni posvetovalni obiski (svetovanje za poslovanje) na sedežih VIZ bodo usmerjeni v področje notranjih aktov zavoda	21 VIZ (11v/10z)	<ul style="list-style-type: none">▪ izvedba svetovanja▪ poročilo o izvedbi s priporočili▪ izplačilo stroška na enoto upravičenca (510,00 EUR)	<ul style="list-style-type: none">▪ priprava dokumentacije za izvedbo obiska z natančnim opisom problema▪ priprava poročila o izvedbi▪ strokovna razprava▪ priprava poročila o uresničevanju priporočil (kaj so uresničili, kaj ne, kaj ravnatelji potrebujejo za uresničevanje priporočil)▪ priprava poročila o izboljšavah na podlagi svetovanja▪ razširjanje rezultatov▪ sodelovanje pri evalvaciji

Svetovanje ravnateljem na regijskih aktivih



KAJ	KOLIKO	OBVEZNOST ŠR	OBVEZNOST VIZ
Svetovanje ravnateljem na regijskih aktivih (svetovanje za poslovedenje) bomo izvedli kot kombinacijo svetovanja strokovnjakov ŠR in izmenjavo dobrih praks med udeleženci svetovanja	56 VIZ (29v/27z) Dopuščeno je povezovanje 5-6 ravnateljev, ki so regijsko blizu	<ul style="list-style-type: none">▪ izvedba svetovanja ravnateljem na regijskih aktivih▪ izplačilo stroška na enoto upravičenca (510,00 EUR)	<ul style="list-style-type: none">▪ priprava dokumentacije z natančnim opisom problemov▪ udeležba na srečanju regijskega aktiva▪ priprava poročila o izvedbi▪ strokovna razprava▪ uresničevanje priporočil▪ priprava primerov dobre prakse▪ priprava poročila o regijskem povezovanju pri uresničevanju priporočil▪ priprava poročila o izboljšavah na podlagi

Svetovanje na sedežu VIZ s pomočjo ravnateljev ekspertov



KAJ	KOLIKO	OBVEZNOST ŠR	OBVEZNOST VIZ
<p>Povsem nov pristop. Svetovanje bo potekalo v več korakih in z vključevanjem RE v postopke svetovanja in pomoči pri realizaciji priporočil. V prvem koraku bo na podlagi ugotovljenega dejanskega stanja Šola za ravnatelje skupaj s RE pripravila priporočila za nadaljnje aktivnosti, v drugem koraku pa bo</p>	<p>42 VIZ (22v/20z)</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ izvedba svetovanja▪ poročilo o izvedbi s priporočili▪ svetovanje RE pri realizaciji priporočil▪ izplačilo stroška na enoto upravičenca (510,00 EUR)	<ul style="list-style-type: none">▪ priprava dokumentacije za izvedbo obiska z natančnim opisom problema▪ priprava poročila o izvedbi▪ strokovna razprava▪ uresničevanje priporočil skupaj z RE▪ priprava poročila o uresničevanju priporočil (kaj so uresničili, kaj ne, kaj ravnatelji potrebujejo za uresničevanje priporočil, kako so dojemali vlogo RE)▪ priprava poročila o izboljšavah na podlagi svetovanja

Distribuirano vodenje



Šola za ravnatelje



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SKLAD
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

„Šolo lahko vodim sam!“



Samo še ena modna muha?

Kako izboljšati prakso vodenja v izobraževanju v informacijski družbi?

- Ponovno definiranje nalog in odgovornosti vodij
- Distribucija vodenja
- Razvoj spretnosti za učinkovito vodenje v izobraževanju
- Vodenje v izobraževanju kot atraktiven poklic

(OECD 2008, Nuche 2013)



„Vodenja“ v izobraževanju?

avtoritativno karizmatično herojsko

moralno vizionarsko prisilno

konstruktivistično profesionalno

strateško transakcijsko

situacijsko transformacijsko prvinsko

3-D inkluzivno deljeno 5-stopenjsko

s povabilom sodelovalno učiteljsko

demokratsko distribuirano



Porazdeljeno ali razpršeno?



Porazdeljeno - distribuirano (Distributed)	Vodja naloge, ki so v njegovi pristojnosti porazdeli sodelavcem, da jih izvršijo v njegovem imenu; vodja ustvarja vizijo organizacije, srednji management jo izvršuje.
Razpršeno (Distributive)	Izhaja iz kulture šole, je demokraično in se izvaja preko vplivanja vodje na sodelavce za prevzemanje nalog in odgovornosti - vidimo ga kot vrednoto in etično ravnanje, ne pa kot izvajanje dodeljene naloge v imenu vodje, odvija se na različnih mestih znotraj šole.

Namen in cilji



Namen:

- oblikovati model distribucije vodenja in okrepiti zmožnosti strokovnih delavcev za sodelovanje pri vodenju v šolah/vrtcih

Cilji:

- ugotoviti stanje distribucije vodenja in porazdelitve nalog na področju vodenja v naših šolah/vrtcih,
- poiskati dobre prakse, ki so že prisotne v naših šolah/vrtcih,
- spodbuditi ravnatelje za sodelovanje pri iskanju inovativnih rešitev in pristopov k vodenju,
- ozavestiti pomen sprejemanja odgovornosti vseh strokovnih delavcev za izboljševanje dela v šolah in vrtcih,
- spodbuditi ravnatelje za ustvarjanje vodstvenih priložnosti za strokovne delavce preko formalnih in neformalnih vlog,
- ozavestiti pomen ustvarjanja primerne okolja za razvoj praks distribuiranega vodenja, ki naj temelji na kulturi sodelovanja in zaupanja,
- ozavestiti pomen sodelovanja z zunanjimi deležniki, svetom zavoda in svetom staršev.

Aktivnosti v pilotni izvedbi

- Razvoj in pilotiranje programa za vodstvene time, t. j. za vse deležnike, ki lahko skupaj z ravnateljem sodelujejo pri DV (pomočniki ravnateljev, vodje aktiva, vodje projektov, predstavniki staršev, predstavniki ustanovitelja itd.);
- Vzpostavitev dveh mrež vodstvenih timov sodelujočih VIZ (vzhodna in zahodna regija) za usposabljanje in izmenjavo praks na področju DV, razvoj modela ter oblikovanje smernic za razvijanje in preizkušanje distribucije vodenja;
- Oblikovanje modela distribucije vodenja na posamezni šili/vrtcu;
- Priprava smernic in priporočil za podporo vodenju VIZ.



Delo z vodstvenimi timi



Izvedba 5 delavnic za vodstvene time	Januar – junij 2017
Delavnica 1: ravnatelji	Analiza stanja, izhodišča in ustvarjanje pogojev za distribuirano vodenje
Delavnica 2: vodstveni timi	Sodelovanje, timsko delo in mreženje
Delavnica 3: vodstveni timi	Ustvarjanje priložnosti in identifikacija ovir za distribuirano vodenje
Delavnica 4: vodstveni timi	Distribuirano vodenje v praksi in sodelovanje z deležniki, priprava akcijskega načrta
Delavnica 5: vodstveni timi	Predstavitev akcijskih načrtov

Delo z vodstvenimi timi



Aktivnosti v šolah/vrtcih	Junij 2017 – junij 2018
Oblikovanje modela distribucije vodenja v posameznih šolah/vrtcih	Spremljanje aktivnosti s strani ŠR
Zaključno srečanje	Predstavitev posameznih modelov
Zaključek aktivnosti	Oblikovanje smernic in priporočil za distribucijo vodenja

Je mogoče?

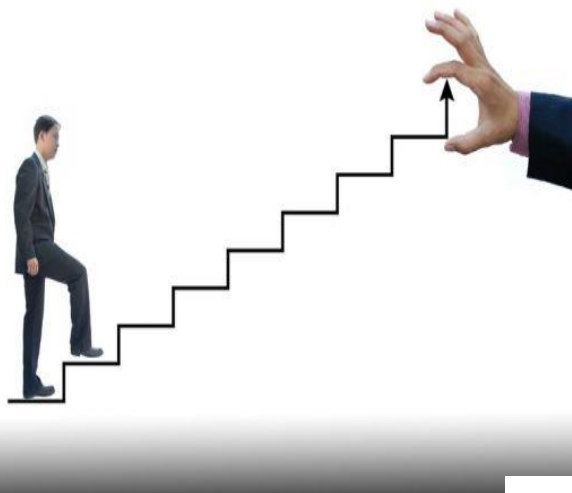
- Vodenje podpira okolje odprtosti in zaupanja.
- Kultura organizacije omogoča, da vodenje prehaja z ene osebe ali skupine na drugo z vzajemnim soglasjem.
- Vodenje je stalno prisotno med ljudmi in skupinami v kolektivnem delovanju, ki izključuje poskuse nasprotovanja 'trenutnemu' vodji.
- Če je formalni vodja DOVOLJ VELIK, da občasno lahko postane tudi 'sledilec', je vodenje lahko resnično učinkovito.



Vodenje kariere ravnateljev

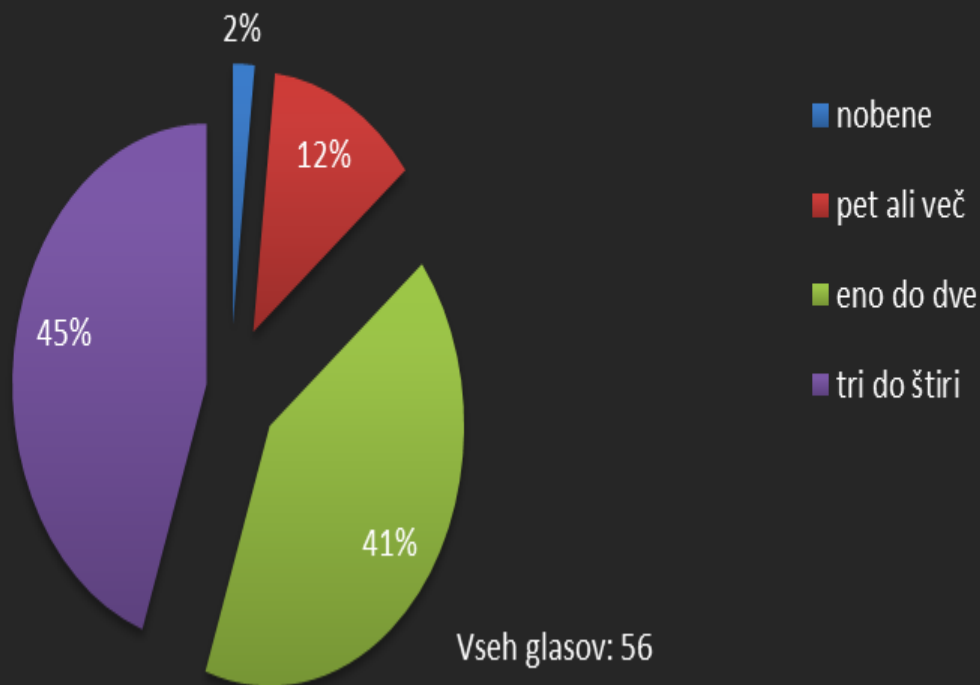


ZAKAJ? proteanska kariera, kariera brez mej, prehodna, ciklična, stalna, linearna ...





Koliko različnih karier pričakujete, da boste imeli v svojem življenju?



24. 6. 2015, spletna anketa
Psihologija dela

Zakaj

- Lizbonska strategija (Komisija evropske skupnosti 2000) opozarja, da je državljanke potrebno opremiti z znanjem in spretnostmi, ki jim bodo pomagale obvladovati spremembe na trgu dela bolj učinkovito
- resoluciji Evropske komisije iz leta 2004 in 2008 izpostavili potrebo po krepitvi znanj in veščin za vodenje kariernega razvoja ter pozvali članice Evropske unije, da začnejo ukrepati za modernizacijo in krepitev politik in sistemov vodenja kariernega razvoja
- ELGPN mreža 31 držav od 2007 do 2015
- Sentočnik (2011) ugotavlja, da so v učne načrte obveznih predmetov osnovne šole vsebine VKO zelo šibko integrirane, ista avtorica (Sentočnik 2012) podobno ugotavlja tudi za učne načrte predmetov v gimnaziji
- Pregled stanja izobraževanja svetovalcev za izvajanje karierne orientacije v Sloveniji (Polak Williams 2011) je pokazal, da v šolah izvajajo karierno orientacijo svetovalni delavci, ki so bili za to področje v času študija šibko usposobljeni
- Leta 2015 je Strokovna skupina za vseživljenjsko orientacijo izdala publikacijo Politike na področju vodenja kariere s priporočili za medresorski sistemski pristop k urejanju področja vseživljenjske karierne orientacije
- Izhodišča za zagotavljanje kakovosti vseživljenjske karierne orientacije predstavljajo Medresorske smernice kakovosti VKO (Bandelj idr. 2015)



Kaj je vodenje kariere

Vodenje kariere je proces, kompetenca, ki posamezniku omogoča, da ugotavlja lastna prepričanja, vrednote, interese, sposobnosti in omejitve, potrebe v različnih življenjskih in kariernih obdobjih, si v skladu z njimi postavi realne in merljive cilje ter načrtuje učne in delovne aktivnosti, s katerimi bo v določenem obdobju dosegel želene cilje.



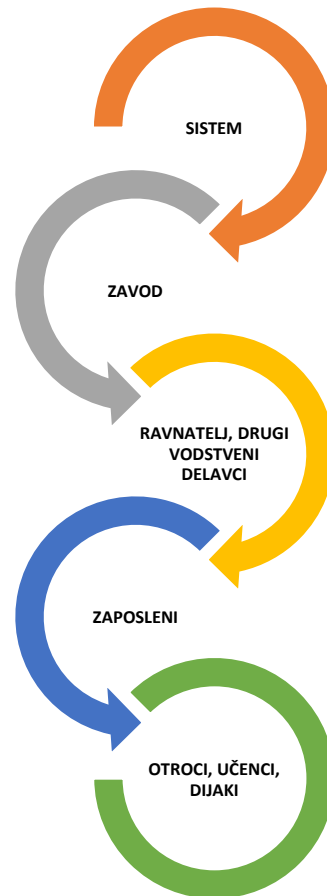
VKR



Obvladovanje kompetence vodenja kariere pomaga ravnatelju pri ugotavljanju njegovih sposobnosti, sprejemanju pomembnih odločitev na področju izobraževanja, usposabljanja in podpore ter pri uspešnem prehajanju v karieri (npr. od strokovnega delavca do ravnatelja, od enega mandata ravnateljstva do drugega).

Vodje vzgojno-izobraževalnih zavodov so prvi odgovorni za sistemsko in celovito umeščanje storitev vseživljenjske karijerne orientacije na vse ravni zavoda, da bi bili otroci, učenci in dijaki ob koncu obveznega šolanja v pravi meri usposobljeni za vodenje svoje kariere. Hkrati morajo s pomočjo različnih dejavnosti VKO znati podpirati usposobljenost zaposlenih za razvoj njihove kompetence vodenje kariere ter v ta namen oblikovati sistemski pristop na ravni zavoda (glej raziskavo CEDEFOP 2008).

Ravni VKO





Cilji razvojnega programa

Ravnatelje želimo opolnomočiti za samostojno in načrtno vodenje kariere, kar vključuje tudi kontinuiran razmislek o lastnih sposobnostih za pedagoško vodenje in poslovanje ter o potrebah po različnih oblikah podpore za kakovostno vodenje VIZ.

Pilotno izvedbo VKR bomo v okviru podpore pedagoškemu vodenju in poslovanju gradili na 4 sklopih kompetence vodenja kariere, in sicer: poznavanje sebe, zavedanje možnosti v družbi, spretnosti odločanja in spretnosti za prehajanje.

Cilji razvojnega programa



- presek stanja VKR na mednarodni, nacionalni in ravni izbranih pilotnih VIZ z vidika podpore v javnem sektorju
- izvedba in evalvacija osmih pilotnih delavnic za udeležence VKR;
- izvedba treh delavnic za strokovne delavce v VIZ
- izvedba štirih vmesnih aktivnosti udeležencev: senčenje, načrt kariernega razvoja, program vodenja, listovnik
- oblikovanje smernic za rešitve na ravni sistema na področju VKR
- izdaja strokovnih gradiv programa: gradiva za delavnice za VKR, evalvacijsko poročilo, strokovna monografija

Aktivnosti udeležencev



- Udeležba na 8 delavnicah
- Izvedba 7 vmesnih aktivnosti (3 v VIZ in 4 samostojno)

Aktivnosti udeležencev bodo vključevale senčenje, ocenjevanje in vrednotenje kompetence vodenja kariere, izdelavo kariernega načrta, učenje veščin vodenja kariere ter uporabo pridobljenega znanja in spretnosti v praksi pri delu s strokovnimi delavci.

- Udeležba strokovnih delavcev v VIZ na 3 delavnicah
- Udeležba na strokovnem posvetu
- Sodelovanje pri evalvaciji programa