



Šola za ravnatelje



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD

PRIHODNOST VODENJA V IZOBRAŽEVANJU – JI HITIMO NAPROTI ALI SE JI IZMIKAMO?

Andrej Koren

**VI. ZNANSTVENI POSVET
VODENJE V VZGOJI IN IZOBRAŽEVANJU
4. in 5. april 2017, Portorož**

ZAKAJ?

- Zakaj nas zanima prihodnost?
- Zakaj jaz?
- Dogovorjeni za:
 - Preteklost
 - Prihodnost

- Preteklost
- Sedanost
- Prihodnost

RAVNATELJI 1980



RAVNATELJI 1996



TEORIJA PRETEKLOSTI

1985–1995

- Prevzem industrijskega menedžmenta,
- V ospredju močni vodja, klasične teorije vodenja,
- Slovenija se uči in opazuje.

1995–2000

- Posebnosti šol, uvajanje sprememb, paradigmi izboljšav in učinkovitosti, še herojski ravnatelj,
- V ospredju ravnatelj, mreže, vsešolski pristopi, profesionalni razvoj,
- Slovenija prične mednarodno vključevanje, sodelovanje, lastne raziskave vodenja v izobraževanju.

- **2000–2008**
- Trajnostno vodenje (odziv), raziskave o vplivu vodenja, mreže učečih se šol, odmik od nadzora, avtonomija, iskanje prioritet.
- V ospredju ravnatelj, učiteljski zbori, učiteljevo vodenje.
- Slovenija se vključuje se v mednarodna združenja, organizira konference, uvede podiplomski študij, prenaša znanje v tujino.

- 2008–2015
- UZK, samoevalvacija, kompetence, standardi, vodenje učenja, učenje učenja, krepitev zmožnosti.
- V ospredju učenje otrok, sodelovalno vodenje vseh oblik, skupna prepričanja, uspešne prakse, sistemsko vodenje.
- Slovenija sooblikuje trende, vodi in sodeluje v mednarodnih projektih, raziskavah, organizira mednarodne konference, vodi profesionalna združenja, izvaja.

- Trendi so bili vedno osredotočeni na (odpravo) slabosti.
- Kako dolgo smo potrebovali, da smo se v teoriji zavedeli samoumevnega, izobraževanje je o učenju.
- Sledi praksa teoriji?

PRETEKLOST

- Kaj se je dogajalo zadnjih 20 let lahko večinoma presodimo, vemo vsak zase, vsi tukaj, še vedno: šolska zbornica, normativi, struktura šol, oddelki, zakonodaja, javni razpisi, ocenjevanje, napredovanje, večinoma tudi pouk.
- Usposabljanje ravnateljev, učiteljev, RI.
- Levstik in Puch.
- Še največja razlika je manj otrok?
- A verjetno vsi občutek neprestanih sprememb in težav z obvladovanjem ... 9-letka, inkluzija, napredovanje, karkoli takega

- <https://www.youtube.com/watch?v=dqTTojTija8>

SEDANJOST

- „To je vznemirljivo in dinamično obdobje v zgodovini ravnateljevanja, s povečano avtonomijo in vplivom na razvoj celotnega izobraževalnega sistema.“

TEORIJA SEDANJOSTI - OSVEŽITEV

- Odmik od vodij v ospredju, herojskega vodenja, v proučevanje in širjenje nabora vodstvenih praks.
- Krepitev vodstvenih zmožnosti in značilnosti, kot so uporaba ustreznega znanja, reševanje kompleksnih problemov, vztrajnost, etičnost.
- Vpliv ravnateljev največji tam, kjer je najbolj potreben – v nespodbudnih družbenih okoljih.
- Pot naprej kaže trend sodelovanja za učenje v šolah, zunaj njih, na sistemski ravni. Ne učijo se le učenci.

TEORIJA SEDANJOSTI

Mega raziskave – ravnatelje večja vpliv na učenje kadar:

- krepi profesionalno skupnost,
- gradi skupno vizijo in hkrati spremlja njeno uresničevanje,
- spodbuja visoke cilje in gradi jasne učne cilje,
- načrtuje, koordinira in evalvira poučevanje in kurikulum,
- usmerja vodenje v dosežke učencev in učne strategije,
- zagotavlja kakovostno poučevanje,
- kaže visoka pričakovanja do učencev in učiteljev,

TEORIJA SEDANJOSTI

- krepi zaupanje, spoštuje in opogumlja,
- strateško razvršča vire v prioritete cilje poučevanja, urejeno in podporno okolje
- podpira eksperimentiranje,
- spodbuja in sodeluje pri učenju in razvoju učiteljev,
- spremlja rezultate o dosežkih učencev, poroča o dosežkih učencev učencem, staršem učiteljem in drugim ravnateljem,
- uporaba podatkov o dosežkih učencev za odločitve.

STE V SEDANJOSTI?

- V sedanjosti se prepletata preteklost in prihodnost. Eni so 1980, drugi danes, tretji 2037. Vidimo, doživljamo jo vsaj zase, verjetno s „potrditvijo pristranosti“ o odmiku od preteklosti, vendar npr.:
 - Požarnik, 80 % frontalni pouk
 - Koren, opuščanje pedagoškega vodenja
 - Ravnatelji le zakonodaja
 - Poznate pouk na svojih šolah? Znate odgovoriti za posamezne učitelje in ukrepate, če je potrebno?

OBŽALUJEM

- Vodenje redovalnih konferenc s premalo priprave, podatkov o učencih o katerih je bilo potrebno odločanje učiteljskega zbora,
- premalo čutil z učenci, preveč z učitelji,
- čakalnice na govorilnih urah,
- hospitacija/je,
- užival s prehrano, kuharicami, urejanju plač, pravilnikov, obnovah stare šole, biti izven šole,
- obvladovanje svetov in okolja za mirne vode,
- moped.



PREDVIDLJIVOST PRIHODNOSTI

Doživeli smo sedanost prihodnosti v
OECD scenarijih.

STATUS QUO, BIROKRACIJA

- Nadaljevanje **birokratske poti, pritiski k enotnosti, odpor radikalnim spremembam** (učitelji, ravnat.)
- Poudarek na ravnateljih, njihovi sposobnosti obvladovanja pritiskov odgovornosti in močan poudarek učinkovitosti.
- Šolski centri s kompleksnimi, hierarhičnimi administrativnimi ureditvami.
- Decentralizacija, a le ta v roko **z roki s centralizacijo financiranja, kurikula, testiranja.**
- Vodenje: zahteve po **močni administrativni podpori**, sposobnosti za obvladovanje birokratskih zahtev.

DRUŽBENI CENTRI, RE-ŠOLANJE

- Šole so branik proti družbenemu in družinskemu razpadu.
- Šole uživajo široko priznanje in finančno podporo.
- Širok nabor **organizacijskih oblik in okolij, kot šole v trgovskih centrih in krajevnih središčih**. Poudarek na neformalnem učenju.
- Široka in skupna odgovornost šol in lokalnih skupnosti, močno jedro profesionalnih učiteljev z visokim statusom.
- **Vodenje je kompleksno, sodelovalno, pogosto kolektivno**, vpliv lokalnih skupnosti je močan, široka uporaba mrež.
- Šole so središča dinamičnih prepletanj skupin v okolju, z nizkimi zidovi in odprtimi vrati.

UČEČE SE ORGANIZACIJE

- Šole so revitalizirane bolj okoli znanja, kot okoli družbenega okolja, s kulturo visoko kakovostnega poskušanja (eksperimentiranja), raznolikosti in inovacij.
- **IKT ob drugih** učnih medijih, tradicionalnih in novih.
- **Vodenje v nizkih hierarhičnih strukturah, timi, mreže, raznoliki viri strokovnosti, uporaba podatkov in stalni strokovni razvoj.**
- Odločanje korenini v šolah in stroki, vključujoč nove oblike evalvacij, temelječih na kakovosti.

IKT MREŽE, DE-ŠOLANJE

- Nezadovoljstvo z institucionalno sposobnostjo šol pripelje do opustitve šol, kot formalnih struktur in dajanju prednosti množici učečih mrež s podporo močne, poceni IKT.
- Avtoriteta široko razpršena, stalno zmanjševanje javnih ugodnosti in prednosti šolam, brisane meje učitelj - učenec.

- V ospredju kulturni, verski, družbeni glasovi pri socializaciji in učnih vsebinah za otroke. Nekateri lokalni po značaju, drugi nacionalni in mednarodni, uporabljajoč različne oblike mrež.
- Stalno zmanjševanje obstoječih oblik upravljanja in vodenja. Vodenje postane razpršeno in izjemno kompleksne.
- Vodje bi morali biti sposobni delovati v »mini sistemih« sposobni poučevanja, oskrbovati, organizirati lokale vire.

TRŽIŠČE

- Vlade opogumljajo raznovrstnost v širšem okolju in krepijo marketinške značilnosti.
- Reforme financiranja, predpisi, indikatorji, merila in akreditacija zamenjujejo javni nadzor in enotni kurikul.
- Ravnatelji imajo vlogo dajanja informacij, in indikatorje kompetenc, ki pomagajo strankam pri tržnih odločitvah.
- Zmanjšuje se vloga javnih šolskih oblasti.

IZGINOTJE

- Velika kriza v šolah zaradi pomanjkanja učiteljev. Razlog v staranju, odhodi zaradi nizke morale učiteljev in vse več priložnosti bolj privlačnih del.
- Različne posledice. V enih družbeno ekonomskih okoljih konflikti, **drugje pojav strategij, radikalne inovacije, kolektivne spremembe.**
- Vodenje v kriznih razmerah, vse manj tistih, ki pripravljeni prevzeti posel vodenja.

- Jim podaljšamo veljavnost izdelka in končam predavanje?
- Ali poskusimo podobno svojo napoved do leta 2037?

TEORIJA PRIHODNOSTI

- Prihodnost bo oblikoval razvoj človeštva; ker družba, znanje in tehnologija rastejo in se spreminjajo, se spreminjajo učne potrebe učencev in način podajanja znanja.
- Šola mora odražati spreminjajočo se demografijo – različne izkušnje in potrebe učencev.
- Ravnatelji morajo imeti osebne in strokovne kvalitete, znanje in spretnosti vodenja, potrebne za uresničevanje teh izzivov.

TEORIJA PRIHODNOSTI

- Vodje, ki razvijajo klimo vzajemnega zaupanja z zaposlenimi, bodo ključni za spodbujanje inovacij, ustvarjalnosti in zaupanja, ki bo nagovarjalo novo kompleksnost učenja učencev.

TEORIJA PRIHODNOSTI

- Učenci se bodo učili zunaj, oboroženi z različnimi napravami, sami izbrali učitelje, ki jih bodo poslušali. Spretnosti ne bodo ocenjevane na papirju, ampak bodo temeljile na njihovih učinku na terenu.
- Kaj bo pomenilo „učenje“, ko lahko takoj dobiš odgovor na katerokoli vprašanje za katerega so odgovori že znani iz virov kot je Google?

- Preberimo še enkrat:
- Vodje, ki razvijajo klimo vzajemnega zaupanja z zaposlenimi, bodo ključni za spodbujanje inovacij, ustvarjalnosti in zaupanja, ki bo nagovarjalo novo kompleksnost učenja učencev.
- Ravnatelji morajo imeti osebne in strokovne kvalitete, znanje in spretnosti vodenja, potrebne za uresničevanje teh izzivov.

- Bi lahko še zapadel v še več idealiziranja bodočnosti?
- Ne, ker so omejitve.

REALNOST PRIHODNOSTI - ORGANIZACIJE

- Teorije organizacij nimajo velike predvidljivosti o uspešnosti iz 2 razlogov:
 - Mnogoterost spremenljivk, ki zadevajo vsako organizacijsko situacijo je tako velika, da ne bo nikoli dovolj podatkov, ki bi omogočali predvidevanje.
 - Ker se zdi, da prirojenost, svojstvo, zmožnost človeškega bitja pregazi mnoge vplive na njegovo vedenje. Mrežne organizacije.

REALNOST PRIHODNOSTI - ORGANIZACIJE

- **Kot človeška bitja** se moramo veseliti pomanjkanja te gotovosti, ker nosi garancijo velike neodvisnosti.
- **Kot vodje in organizatorji** se lahko tolažimo da:
 - večina spremenljivk ostaja večino časa konstantna
 - večina posameznikov večino časa ne gre preko dejavnikov vpliva
 - večina interpretacij bo veljavna tako za prihodnost, kot je bila v preteklosti
 - predvidljivost teži k izboljšanju, ko se objekt študije obrne od posameznikov k zbirki posameznikov.

OBETI

- Raziskave kažejo, da ima večina spremenljivk v šoli, če jih obravnavamo ločeno, v najboljšem primeru majhen učinek na učenje. Premik se zgodi, ko posamezne spremenljivke združimo, da dosežejo kritično maso.
- In ustvarjanje pogojev, da se to zgodi je naloga ravnatelja.“

(Wallace Foundation 2011)

POGOJ OBETA

- Večina spremenljivk v **sistemu**, če jih obravnavamo ločeno, ima v najboljšem primeru majhen učinek na učenje. Premik se zgodi, ko posamezne spremenljivke združimo, da dosežejo kritično maso.
- In ustvarjanje pogojev, da se to zgodi je naloga ministra.
- Bodočnost – potrebna sinergija, ki jo redko doživimo.

TEORIJA PRIHODNOSTI

- Trend, ki nakazuje prihodnost v vseh napovedih je **sodelovalno vodenje za učenje**. Zaradi vse več nalog, ki
 - zahtevajo veliko ustvarjalnost
 - so visoko soodvisne
 - so visoko kompleksne
- Kolegialno sodelovanje – distribuirano vodenje
- Sodelovanje vodij za učenje na sistemski ravni
- K izboljšanju dosežkov učencev prispevajo le razprave, sodelovanje, poslovanje, reforme, ki so usmerjene v učenje

SISTEMSKO SODELOVANJE ZA UČENJE

- Ob obetu, tudi trend usmerja pozornost na sistem. Orodja MIZŠ:
- Usmeritve, priporočila, lestvice znanja OECD, EU – dosedanje izkušnje.
- Nacionalne prioritete: oblikovanje, vzdrževanje, povezovanje vseh ravni, zmožnost poudarka učenju – dosedanje izkušnje.
- Veliki dogodki, reforme – dosedanje izkušnje.

PRAKSA PRIHODNOSTI – SISTEM

- Orodja MIZŠ za spodbujanje sodelovanja in usmerjanje v učenje:
 - prioritete, usmeritve, projekti,
 - trajnost prioritet, zagotavljanje varnosti,
 - povezovanje, javni zavodi, univerze ...,
 - standardi z različnimi nameni in ravnmi,
 - nadzor (kakoršenkoli), zahtevanje odgovornosti, priznanje uspehu, prizadevanju, netoleranca do (slabega) povprečja kot potuha slabim,
 - nov javni zavod ...?

- MIZŠ omejitve: mandat, volitve, moč lobistov, interesi strank, nesposobnost določanja in izvedbe prioritete ter njihovega vzdrževanja.
- Omejena vidljivost

PRIHODNOST

- Prihodnost bo raznolika, kot je sedanost in je bila preteklost. Eni ste tam že sedaj, drugi sploh ne boste ...
- Itak ne bo vse na glavo, boste isti ravnatelji, učitelji, okolje ...

- Ponovno nazaj: Vsega ne moreš spremeniti, lahko se dogovoriš, kaj je najpomembnejše, potrebno spremembe.
- Najpomembneje in najtežje hkrati je iti skupaj, zahteva:
 - Jasen namen, kam želimo
 - Zdrav temelj
 - Trajnosten načrt
- Hitro ali daleč?

KAKŠEN BO RAVNATELJ PRIHDNOSTI?

- S polovično učno obvezo, vedno z otroki in učitelji.
- Razbremenjen poslovanje, zaposlovanja.
- Zbujal se bo z mislijo o učenju, z moro ali je res naredil zanj vse, brez more o poslovanju.
- Komaj bo čakal srečanja z ravnatelji za pogovor o učenju, novostih v pedagogiki, njihovem uvajanju.
- Bo izjemen strokovnjak za učenje s pravo mero obvladovanja poslovanja.
- Profesionalec, vodil sodelovalno in sodeloval v vodenju sistema.

Prihodnost bo srečna, s srečnimi ravnatelji.

JAZ SEM TAKO PRIHODNOST ŽE VIDEL



- Govori le o učenju, učencih, izzivih
- O pestrosti učnih oblik, metod, posameznih učencih
- Personaliziranem učenju, individualnih urnikih učencev za dan naprej, da že zjutraj začnejo



- Navdušeno predstavi socialno delavko, jo imajo že 4 leta
- Socialno učenje ob znanju
- Za to se zavzemamo, tako delamo, skupna politika učenja na šoli
- Sam rešuje probleme znotraj danosti



- Popoldansko varstvo, prehrana
- V pogovoru se ne pusti speljati na obveze, delovni čas, poslovanje
- Ima 18 urno učno obvezo, vesel, da ima zaradi števila otrok (500) pomočnika s 24 urno obvezo, kar 4 ure manj kot učitelji.

Sem se v vašem imenu zgrozil, pri nas kaj takega, tudi v prihodnosti ni mogoče.

Prihodnost bo varna, normirana,
usmerjena, zanjo bodo poskrbeli drugi.
Človek se oddahne, ali ne?