



PROGRAMSKI ODBOR

mag. **Vlasta Poličnik**, Šola za ravnatelje, vodja programskega odbora

dr. **Mateja Brejc**, Šola za ravnatelje

dr. **Justina Erčulj**, Šola za ravnatelje

mag. **Polona Peček**, Šola za ravnatelje

dr. **Tatjana Ažman**, Šola za ravnatelje

dr. **Majda Cencič**, Pedagoška fakulteta, UP

mag. **Sebastijan Čagran**, Šola za ravnatelje

mag. **Peter Markič**, Šola za ravnatelje

dr. **Urška Štremfel**, Pedagoški inštitut

mag. **Branka Likon**, Šola za ravnatelje

dr. **Fani Nolimal**, Zavod RS za šolstvo

Rado Kostrevec, Osnovna šola Trebnje

mag. **Katja Arzenšek Konjajeva**, OŠ Vide Pregarc

mag. **Lidija Goljat Prelogar**, Šola za ravnatelje

mag. **Lidija Grmek Zupanc**, Šolski center Kranj

Marijana Kolenko, Osnovna šola Lava

Marjetka Bizjak, Srednja tehniška in poklicna šola Trbovlje

Alenka Jurič Rajh, Šola za ravnatelje

Janja Zupančič, Osnovna šola Louisa Adamiča Grosuplje

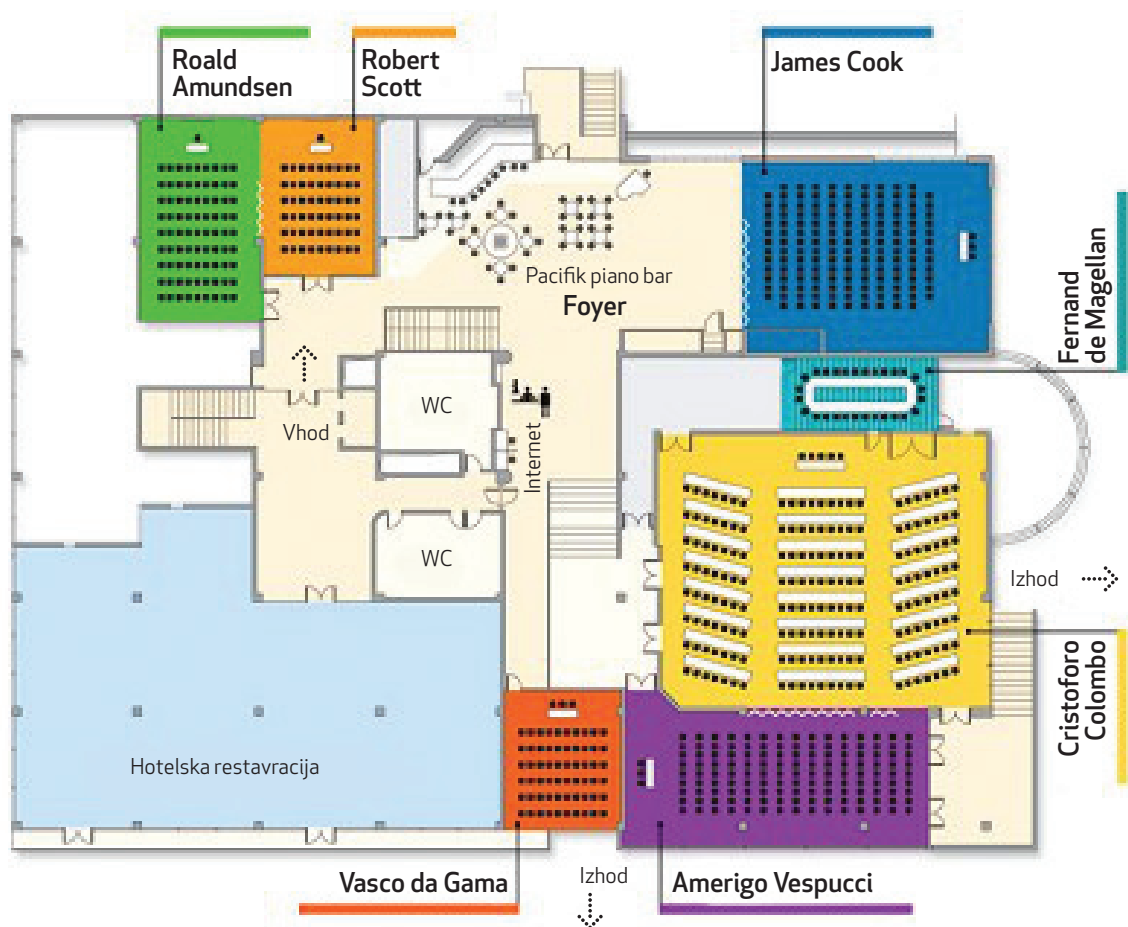
Članom programskega odbora se zahvaljujemo za sodelovanje pri oblikovanju programa in recenziranju prispevkov.

ORGANIZACIJSKI ODBOR

Petra Weissbacher, Šola za ravnatelje, vodja organizacijskega odbora



TLORIS KONGRESNEGA CENTRA





KAZALO

Program posveta.....	4
Plenarna predavanja	12
Predstavitve referatov	22
Predstavitve referatov I.....	22
Predstavitve referatov II	31
Predstavitve referatov III	37
Predstavitve referatov IV.....	44
Predstavitve referatov V	53
Predstavitve referatov VI.....	59
Predstavitve plakatov	66
Zapiski	70



PROGRAM POSVETA

Torek, 4. april 2017

12.00-14.00	Uvodni pozdrav	dr. Vladimir Korošec, Šola za ravnatelje
	Plesanje stopa na ledu – kako uspešno voditi šolo v spreminjajočem svetu	Dave Harris, Independent Thinking, Velika Britanija
	Okrogla miza o vodenju nekoč in danes	dr. Justina Erčulj, mag. Vlasta Poličnik in dr. Vladimir Korošec, Šola za ravnatelje, Ana Mrgole, Osnovna šola Bistrica, mag. Ciril Dominko, Gimnazija Bežigrad, Mitja Dežela, Osnovna šola Čerkno, Barbara Novak, Osnovna šola Angela Besednjaka
14.00-14.30	odmor	
14.30-15.30	Predstavitve referatov 1	
15.30-15.45	odmor	
15.45-16.45	Predstavitve referatov 2	
16.45-17.00	odmor	
17.00-18.00	Predstavitve referatov 3	
18.00-19.00	Razprava o referatih	

Sreda, 5. april 2017

9.00-10.00	Predstavitve referatov 4	
10.00-10.30	Predstavitve plakatov	
10.30-12.30	Perspektive vodenja v izobraževanju – pogled in pričakovanja sistema	dr. Andreja Barle Lakota, državna sekretarka, Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport
	Prihodnost vodenja v izobraževanju – ji hitimo naproti ali se ji izmikamo?	dr. Andrej Koren, Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije
12.30-13.00	Predstavitve plakatov	
13.00-14.00	Predstavitve referatov 5	
14.00-14.15	odmor	
14.15-15.15	Predstavitve referatov 6	

SEZNAM REFERATOV IN PLAKATOV

PREDSTAVITVE REFERATOV I, torek, 4. april 2017, od 14.30 do 15.30

Vespucci	Lidija Grmek Zupanc, Branka Jarc Kovačič, Gabrijela Krajnc, Tomaž Aljaž, Šolski center Kranj, Višja strokovna šola	POSODOBITEV STRATEGIJE RAZVOJA VSŠ ŠC KRANJ KOT RAZVOJNA NALOGA SKUPINE ZA STRATEŠKI RAZVOJ
	Marjeta Bizjak, Srednja tehniška in poklicna šola Trbovlje	VZPOSTAVITEV NOVEGA UČNO-RAZISKOVALNEGA OKOLJA (VODENJE ZA RAZVOJ IN POVEZAVO Z GOSPODARSTVOM)
	Dragica Dodič Turk, Srednja medijska in grafična šola Ljubljana	VLOGA ŠOLSKEGA SVETOVALNEGA DELAVCA IN RAZREDNIKA PRI VODENJU RAZREDA
Da Gama	Andrejka Perko, OŠ Louisa Adamiča Grosuplje	STRATEGIJE USPEŠNEGA VODENJA UČNO IN VZGOJNO MOČNO HETEROGENEGA ODDELKA
	Karmen Simonič Mervic, OŠ Črni Vrh	FORMATIVNO SPREMLJANJE - VODENJE UČENJA IN OBLIKOVANJE UČNEGA OKOLJA NA PRIMERU »TRŽNICE ZNANJA«
	Ivanka Erjavec, OŠ Črni vrh	UČIM SE, USTVARJAM, SODELUJEM Z DRUGIMI, SEM ODGOVOREN IN SREČEN
Scott	Martina Ribič, Šolski center Ravne na Koroškem, Srednja šola	RAZREDNIČARKA TRETJE GENERACIJE
	Nataša Sever, Škofijska gimnazija Vipava	RAVNATELJ KOT VODJA PROFESIONALNEGA RAZVOJA STROKOVNIH DELAVCEV
	Nataša Šuligoj, Gimnazija Vič	VODENJE SKUPINE ZA RAZVOJ RAZREDNIŠTVA
Amundsen	Karin Vauda, Vrtec Otona Župančiča Slovenska Bistrica	DISTRIBUIRANO VODENJE V VRTCU »OTONA ŽUPANČIČA« SLOVENSKA BISTRICA (IZ VIDIKA VODJE AKTIVA IN VODJE ENOTE)
	Suzana Delavec, OŠ Orehek Kranj	VSI SMO SODELAVCI, LE VSAK IMA DRUGAČNO ODGOVORNOST
	Aleksandra Kuntner, OŠ Jožeta Hudalesa Jurovski Dol	SITUACIJSKO VODENJE ZA DVIG SAMOZAVESTI PRI OTROKU S POSEBNIMI POTREBAMI

VODENJE, KI (SE) SPREMINJA. RAZVOJ IN
PERSPEKTIVE VODENJA V IZOBRAŽEVANJU
VI. znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju
Gradivo za udeležence





PREDSTAVITVE REFERATOV II, torek, 4. april 2017, od 15.45 do 16.45

Vespucci	Suzana Šapek, Šolski center Ravne na Koroškem, Srednja šola	MOJRAZRED.SI
	Zdenka Sušec Lušnic, Šolski center Ravne na Koroškem, Srednja šola	RAZRED Z LASTNO KLIMO
	Tatjana Šček Prebil, Biotehniški izobraževalni center Ljubljana, Živilska šola	OBLIKOVANJE INOVATIVNEGA UČNEGA OKOLJA PRI POUČEVANJU IN VODENJU
Scott	Lidija Goljat Prelogar, Šola za ravnatelje	DISTRIBUIRANO VODENJE V LUČI MEDNARODNIH IZKUŠENJ: KAJ SE ZGODI, KO RAVNATELJ NE ŽELI BITI VEČ 'SUPERMAN'?
	Alojz Kokalj, Šolski center Škofja Loka, Srednja šola za strojništvo	POMEN SODELOVALNO-VKLJUČEVALNEGA VODENJA V SREDNJEM ŠOLSTVU NA PRIMERU IZ PRAKSE
	Veronika Kotnik, Šolski center Ravne na Koroškem, Srednja šola	KAKO VODITI IN KDAJ BITI VODEN
Amundsen	Jernej Šoštar, OŠ Nove Fužine	DOBRA KOMUNIKACIJA – KLJUČ DO ODLIČNOSTI VODJE
	Katja Arzenšek Konjajeva, OŠ Vide Pregarc	VODJA JE TUDI ČLOVEK
	Peter Markič, Šola za ravnatelje	DISTRIBUIRANO VODENJE – NOV PRISTOP K VODENJU ALI SAMO MODNA MUHA



PREDSTAVITVE REFERATOV III, torek, 4. april 2017, od 17.00 do 18.00

Vespucci	Tina Habjan Lavtar in Tadeja Murn, OŠ Franceta Prešerna Kranj	PROJEKT »UMETNOST BRIŠE MEJE« - PRIKAZ DOBREGA VODENJA PROJEKTA NA VSEH RAVNEH
	Suzana Švenbir, OŠ Savsko naslje	KAJ NAM PRIPOVEDUJE GLEDALIŠČE ALI KAKO VSAKEGA UČENCA PRIPELJATI DO NASTOPA NA ŠOLSKEM ODRU
	Martina Žnidaršič, Vrtec Najdihojca	UVAJANJE SPREMOMB NA PODROČJU LIKOVNE UMETNOSTI V VRTCU
Scott	Tatjana Malovrh, Vrtec Tržič	NOVE POTI: RAZVOJ VODENJA STAROSTNIH AKTIVOV IN KOORDINATORSTVO V PROJEKTI SKUPINI
	Nataša Zonik, OŠ Antona Tomaža Linhart Radvljica	VODENJE, KI RAZVIJA DODANO VREDNOST
	Monika Šimenc Vatovani, OŠ Frana Albrehta Kamnik	MODEL USPEŠNEGA VPELJEVANJA SPREMOMB NA ŠOLI OB SODELOVANJU VSEH STROKOVNIH DELAVCEV
	Zdenka Vidmar, OŠ Orehek, Vrtec Orehek	VODENJE IN SPODBUJANJE PRI URESNIČEVANJU CILJEV PROJEKTA ETIKA IN VREDNOTE V VZGOJI IN IZOBRAŽEVANJU
Amundsen	Irena Čengija Peterlin, OŠ Frana Metelka Škocjan	IZZIVI PRI VODENJU
	Majda Cencič, Univerza na Primorskem, Pedagoška Fakulteta	SPREMENLJIVOST KOMPETENC IN VLOG VODIJ TER NESPREMENLJIVOST NEKATERIH TEMELJNIH NAČEL VODENJA
	Renata Beguš, Vzgojnovarstveni zavod Radvljica	VPLIV VZGOJITELJEVIH INDIVIDUALNIH KOMPETENC NA VODENJE UČENJA V ODDELKU VRTCA

**VODENJE, KI (SE) SPREMINJA. RAZVOJ IN
PERSPEKTIVE VODENJA V IZOBRAŽEVANJU**
VI. znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju
Gradivo za udeležence





PREDSTAVITVE REFERATOV IV, sreda, 5. april 2017, od 9.00 do 10.00

Vespucci	Sonja Strgar in Anita Smole, OŠ Vide Pregarc	NAUČIMO SE VODITI LASTNE FINANCE
	Iris Kravanja Šorli, OŠ Martina Krpana in Alenka Fajfar Gnezda, OŠ Bičevje Ljubljana	VODENJE UČENJA DO RAZNOLIKIH UČNIH IZKUŠENJ
	Darja Majhenič, OŠ Miklavž na Dravskem polju	PERSPEKTIVA VODENJA UČENCEV PRI POUKU
Da Gama	Vesna Kralj, Srednja tehniška in poklicna šola Trbovlje	IZDELAVA ILUSTRIRANEGA IN TIPOGRAFSKEGA PLAKATA
	Mojca Šmelcer, Šolski center Škofja Loka, Srednja šola za strojništvo	VODENJE ZA KREPITEV PRIVLAČNOSTI IN POVEČANJE ODLIČNOSTI POKLICNEGA IN STROKOVNEGA IZOBRAŽEVANJA
	Helena Jošt, Šolski center Kranj, Višja strokovna šola	V ZAPOSLOVANJE IN KARIERO VODENO UČENJE ANGLEŠČINE NA VIŠJI ŠOLI
Scott	Tina Pajnik, OŠ Vide Pregarc	OBLIKOVANJE UČNIH OKOLIJ V PRVEM VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNEM OBDOBJU V LUČI GLOBALNEGA UČENJA
	Mojca Stergar in Aleksandra Vadnjal, OŠ Dekani	Z DIDAKTIČNO IGRO USTVARIMO SPODBUDNO UČNO OKOLJE
	Aleksandra Vadnjal in Mojca Stergar, OŠ Dekani	Z RAZISKOVANJEM MANDAL RAZVIJAJMO INTERESE NADARJENIH UČENCEV
Amundsen	Maja Tolo, OŠ Antona Tomaža Linhartar Radovljica	INTERNACIONALIZACIJA ŠOLE, DVIG VEŠČIN IN KOMPETENC – VODENJE UČENJA SKOZI RAZNOLIKA UČNA OKOLJA
	Natalija Mihelčič, OŠ Stopice	UČENEC KOT VODJA UČNEGA PROCESA - SLABOSTI ALI PREDNOSTI?
	Jelka Kitak, JZ Otorški vrtec Šmarje pri Jelšah	SPODBUJANJE INOVATIVNOSTI PRI OTROCIH IN ODRASLIH V JZ OTROŠKEM VRTCU ŠMARJE PRI JELŠAH
	Katarina Šulin, OŠ Vide Pregarc	MEDGENERACIJSKO USTVARJANJE



PREDSTAVITVE REFERATOV V, sreda, 5. april 2017, od 13.00 do 14.00

Vespucci	Uroš Ocepek, Srednja tehniška in poklicna šola Trbovlje	KO DIJAKI POSTANEJO VODJE PROJEKTA: RAZVOJ APLIKACIJE Z RAZŠIRJENO RESNIČNOSTJO.
	Primož Kurent, Šolski center Kranj, Višja strokovna šola	UČINKOVITO VODENJE GENERACIJE Z
	Lea Avguštin, Tatjana Ažman, Polona Peček, Mihaela Zavašnik Arčnik, Šola za ravnatelje	PROJEKT LEADCAREER - VODENJE KARIERNEGA RAZVOJA STROKOVNIH DELAVCEV
Scott	Andreja Jernejčič Zierfeld, OŠ Savsko naselje	SAVSKI HRIB – SUPER HRIB – NOVO UČNO OKOLJE IN UČNI IZZIV
	Maja Mencigar, OŠ Jožeta Hudalesa Jurovski Dol	TAKO ZELO USTVARJALEN UČENEC, PA Vendar JE NJEGOVA SAMOPODOBA NA TLEH
	Polona Miklavc Žebovec, OŠ Vransko - Tabor	LEGO VODENJE UČNE URE KNJIŽEVNOSTI
Amundsen	Marjeta Škorjanc Kosmač, OŠ Savsko naselje	UČITELJ- STARŠI IN STARI STARŠI - UČENCI
	Miha Miklavc, OŠ Vransko - Tabor	VODENJE EKIPE ROBOVRANI NA PRIPRAVAH NA FLL-TEKMOVANJE
	Vesna Bizjak, OŠ Sostro	KO UČILNICA POSTANE NOVO UČNO OKOLJE

**VODENJE, KI (SE) SPREMINJA. RAZVOJ IN
PERSPEKTIVE VODENJA V IZOBRAŽEVANJU**
VI. znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju
Gradivo za udeležence





PREDSTAVITVE REFERATOV VI, sreda, 5. april 2017, od 14.15 do 15.15

Vespucci	Fani Nolimal, Zavod RS za šolstvo in Marijana Kolenko, OŠ Lava	SODOBNE STRATEGIJE (OBLIKE) VODENJA V TEORIJI IN PRAKSI
	Urška Štremfel in Maša Vidmar, Pedagoški inštitut	IZZIVI VODENJA MULTIPROFESIONALNIH TIMOV V IZOBRAŽEVANJU
	Janja Zupančič, OŠ Louisa Adamiča Grosuplje	Z GIBKO MISELNO NARAVNANOSTJO DO INOVATIVNIH REŠITEV
Scott	Marja Čad, Vzgojnovarstveni zavod Radovljica	K.L.I.K. - KOUČING LISTA INDIVIDUALNIH KOMPETENC - JE PREVZEMANJE ODGOVORNOSTI ZA PODORO VODENJU
	Metka Pazlar, OŠ prof. dr. Josipa Plemlja Bled	ZERO WASTE - ŠOLA ZA PRIHODNOST
	Leonida Zalar, OŠ heroja Janeza Hribarja Stari trg pri Ložu	BRALNI DOGODEK NOČ BRANJA - INOVATIVNO UČNO OKOLJE PRI RAZVIJANJU BRALNIH SPRETNOSTI NAJSTNIŠKEGA BRALCA IN VZPOSTAVLJANJU INTEGRACIJ DO DRUGAČNOSTI
Amundsen	Gabrijela Jošt, Šolski center Kranj	KREATIVNO POUČEVANJE IN UČENJE ZA ŽIVLJENJE MED UČENCI, DIJAKI IN UČITELJI
	Mojca Kraševac, Gimnazija Gian Rinaldo Cali in Koper-Capodistria in Peter Kastelic, Kulturno izobraževalno društvo PiNA	REFERENČNA LESTVICA PARTICIPACIJE ŠOLSKIH AKTERJEV
	Natalija Sevnik Leber, OŠ Petrovče	IŠČE SE NAJBOLJŠI VODJA ŠOLE



PREDSTAVITVE PLAKATOV, sreda, 5. april 2017, 10.00–10.30 in 12.30–13.00

AVLA KONGRESNEGA CENTRA PORTUS	Martina Ozbič, Pedagoška fakulteta Ljubljana Marjeta Šmid, OŠ Jela Janežiča in Aleksander Valiser, CVIU Velenje	INSTRUMENT ZA SPREMLJANJE VKLJUČENOSTI UČENCA V VZGOJNO IZOBRAŽEVALNI PROCES
	Metka Kovačič Prah, Vrtec Otona Župančiča Slovenska Bistrica	VODENJE ENOTE VRTCA IN VPLIV NA OSEBNOSTNO RAST
	Natalija Sevnik Leber, OŠ Petrovče	UČITELJI, SEZUJMO PRETESNE ČEVLJE!
	Simona Merljak, OŠ Orehek Kranj	OSNOVNOŠOLSKI PROJEKT, KI JE POSTAL KULTURNI DAN ZA 3200 UČENCEV IN DIJAKOV
	Aleksandra Matjac, OŠ Danila Lokarja Ajdovščina	USPEŠNA PRAKSA VODENJA; RAVNATELJ – SITUACIJSKI VODJA

**VODENJE, KI (SE) SPREMINJA. RAZVOJ IN
PERSPEKTIVE VODENJA V IZOBRAŽEVANJU**
VI. znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju
Gradivo za udeležence





PLENARNA PREDAVANJA

Dave Harris, Independent Thinking, Velika Britanija

PLESANJE STEP NA LEDU – KAKO USPEŠNO VODITI ŠOLO V SPREMINJajočem SVETU

Šole so pomemben del sodobnega hitro se spreminjajočega sveta in spremembam se ne morejo izogniti, jih spregledati ali zaobiti. Ravnatelji se v tem turbulentnem svetu lahko odločijo poiskati skalo, ki se je bodo trdno oklepali v upanju, da bodo spremembe izpuhtele, ali pa poskušajo iz sprememb pogumno izluščiti največ – »zaplešejo step na ledu«.

V svojem predavanju bo Dave Harris predstavil izzive, s katerimi se soočajo ravnatelji, ko poskušajo zagotoviti stalne izboljšave v procesu učenja in poučevanja.

David bo preučil namen izobraževanja in si ogledal, kako se spreminjajo potrebe naših šol (in s tem ravnateljev). Vodje šol morajo vzpostaviti odnos do sprememb na tak način, da lahko pozitiven odnos privzamejo tudi sodelavci in učenci. Njihov način vodenja naj bi se prav tako prilagajal poti, po kateri potuje šola. David bo predstavil orodja, ki jih navaja v svoji knjigi Komunikacija – ključ do uspeha. Prikažal bo, kako z njihovo uporabo ravnatelji lahko šolo popeljejo v pravo smer.

Prepričan je, da sta radost in strast učencev in učiteljev izredno pomembna elementa učinkovitega in uspešnega poučevanja in učenja. Šole si ne smejo dovoliti zmotnega prepričanja, da gre le za podatke. Vodje šol morajo svojim sodelavcem ponujati izzive, podporo in motivacijo v dobi, ko je pred njimi več zahtev kot kadarkoli prej.

David bo zaznano tematiko vodenja šol podkrepil s slikami iz nekaj šol, ki jih je obiskal. Tudi svoja dela je osnoval na bogatih izkušnjah vodenja in svetovanja na različnih šolah.

Spoznavanje jezika vodenja in upravljanja

Upravljanje		Vodenje	
Izboljšanje		Preoblikovanje	
Kontrola		Zaupanje	
Strogost		Sproščenost	
Prilagajanje pravilom		Kreativnost	
Sistemi		Odnosi	
Standardi		Vrednote	
Navodila		Tutor	
Pravila		Pooblaščenje	
Skupaj		Skupaj	

Vir: John West-Burnham in Dave Harris: Komunikacija – ključ do uspeha © Založba Rokus Klett, d. o. o. 2016

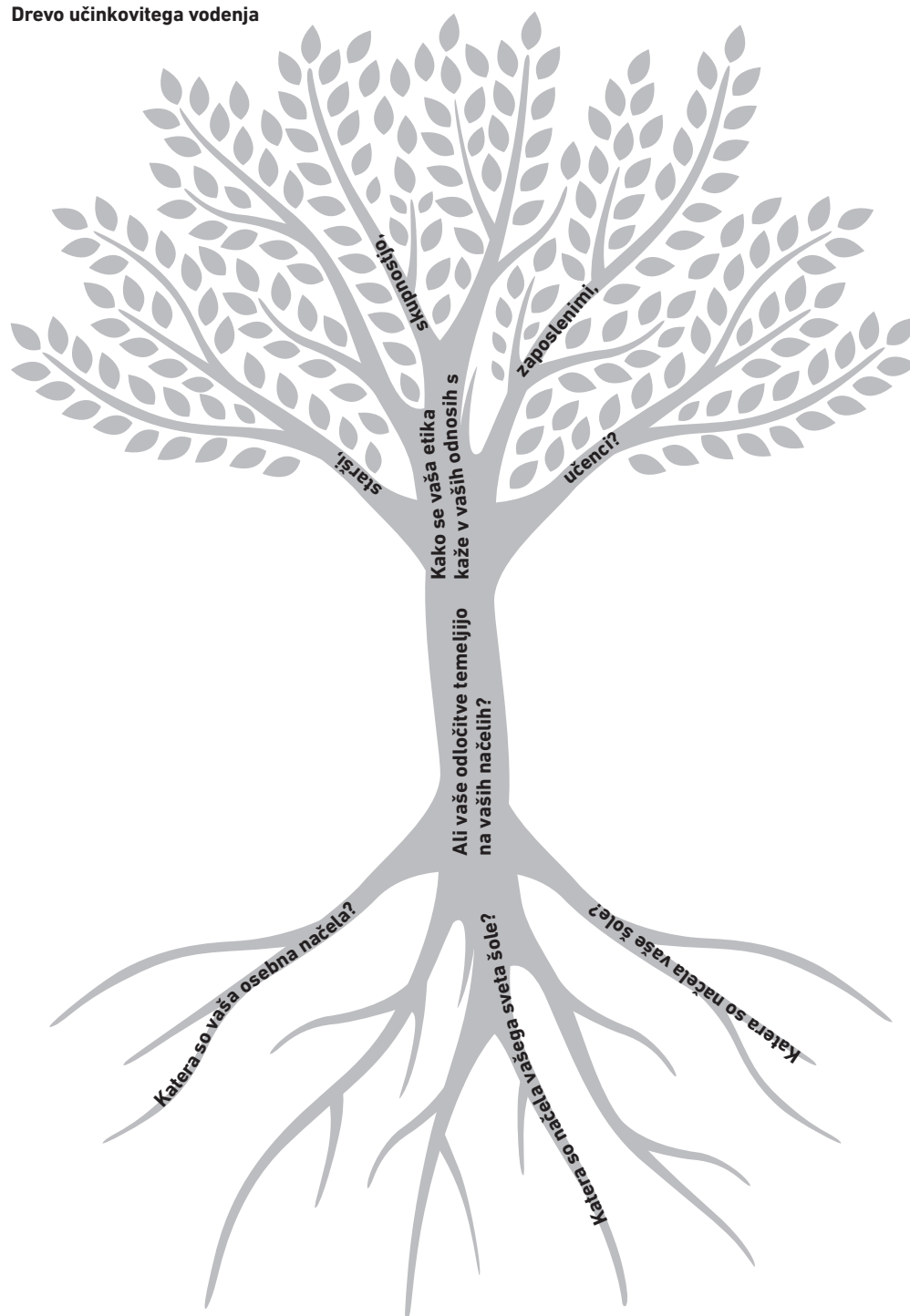


**VODENJE, KI (SE) SPREMINJA. RAZVOJ IN
PERSPEKTIVE VODENJA V IZOBRAŽEVANJU**
VI. znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju
Gradivo za udeležence





Drevo učinkovitega vodenja



Vir: John West-Burnham in Dave Harris: Komunikacija – ključ do uspeha © Založba Rokus Klett, d. o. o. 2016

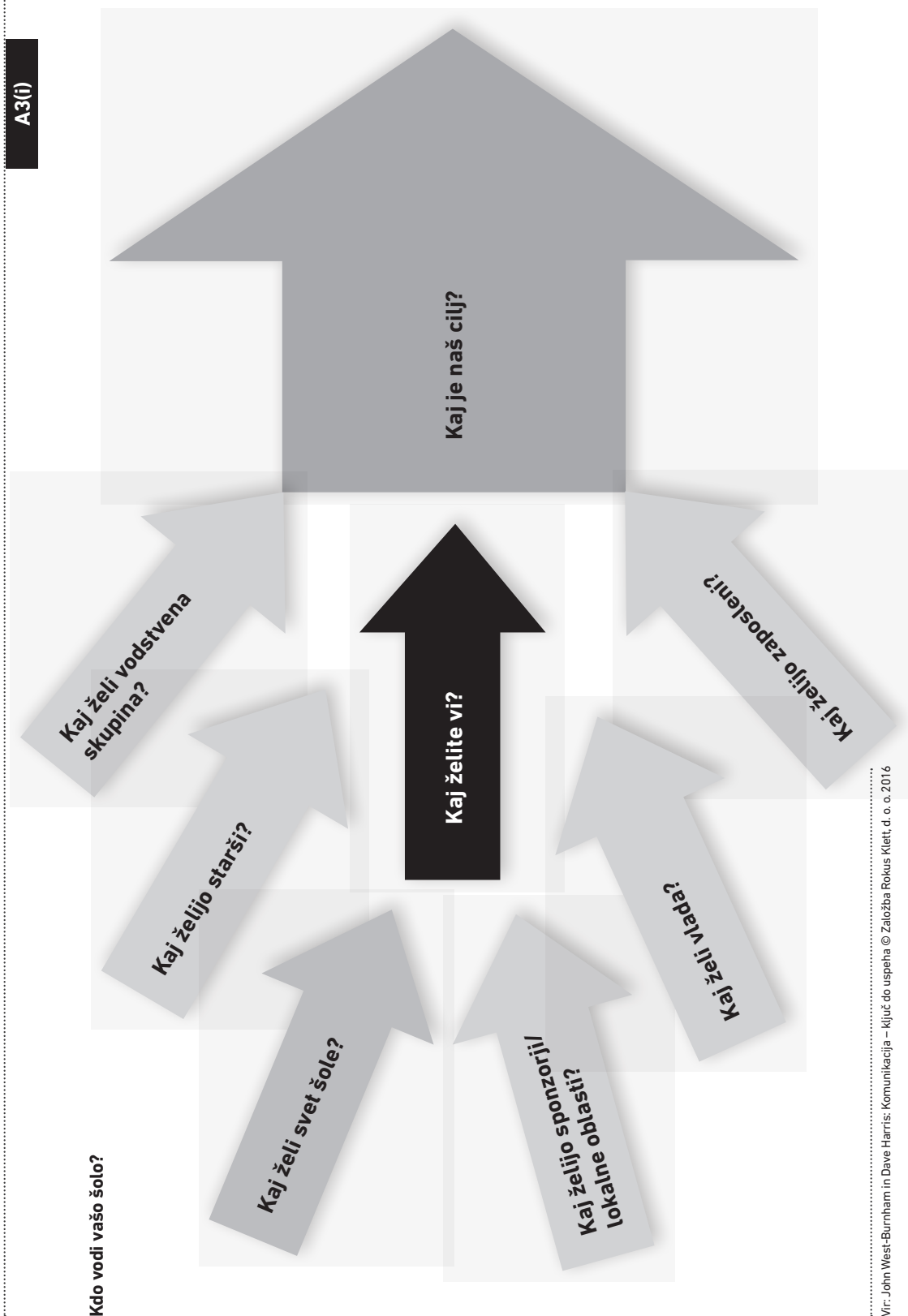
Sistem vrednot vaše šole

Pri vsaki trditvi postavite križec na ustrezno mesto na premici »drži/ne drži«, da ocenite, v kolikšni meri velja za vas oz. vašo šolo.

1.	Imam jasno oblikovan in konsistenten pogled na naravo in namen šol in izobraževalnega sistema.	☐	☐
2.	Prepričan sem, da na celotni šoli zagovarjamo pravičnost.	☐	☐
3.	Moje vedenje odraža moralne in profesionalne standarde, h katerim stremimo na celotni šoli.	☐	☐
4.	Moje sprejemanje odločitev temelji na vrednotah, in ne na pragmatizmu.	☐	☐
5.	Redno spremljam, ali člani naše šolske skupnosti ravnavo v skladu s skupnimi prizadevanji.	☐	☐
6.	Prepričan sem, da se namen in praksa šole osredotočata na dobrobit vsakega otroka.	☐	☐
7.	Postavljam jasne standarde in ne bojim se spopasti s slabo učinkovitostjo.	☐	☐
8.	Naše vrednote temeljijo na konsenzu in jih dosledno uresničujemo.	☐	☐
9.	Delam z namenom, da so vrednote šole znane, skupne, razumljene in uresničevane.	☐	☐
10.	Naše skupne vrednote neposredno vplivajo na naše vsakodnevno vodenje in upravljanje.	☐	☐



A3(i)





Državna sekretarka dr. Andreja Barle Lakota bo prikazala pogled Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport na vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov danes in v prihodnje. Predstavila bo pričakovanja sistema in hkrati podala usmeritve za vodenje VIZ v prihodnosti.

[illegible]



Spremembe v svetu in okoli nas pogosto spodbujajo takšne razmisleke o prihodnosti, kot se jih loteva letošnji znanstveni posvet VVI. Predvidevanje bomo oprli na pregled dosedanjega razvoja ravnateljstva in na mednarodne trende vodenja v izobraževanju. Ker je vodenje tudi prenos zunanjih pričakovanj v vrte in šole, bomo pogledali zunanje dejavnike, ki sooblikujejo vodenje vrtcev in šol. Razmišljanje bomo povezali s presojo ali bo izobraževanje sledilo hitremu razvoju na drugih področjih, ali pa mu bo uspelo ohraniti dosedanje relativno počasno spreminjanje.

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



PREDSTAVITVE REFERATOV IN PLAKATOV

PREDSTAVITVE REFERATOV I, torek, 4. april 2017, od 14.30 do 15.30

Dvorana Vespucci

mag. **Lidija Grmek Zupanc, Branka Jarc Kovačič, Gabrijela Krajnc, Tomaž Aljaž**, Šolski center Kranj, Višja strokovna šola

POSODOBITEV STRATEGIJE RAZVOJA VSŠ ŠC KRANJ KOT RAZVOJNA NALOGA

Šolski center Kranj (ŠC Kranj) je nastal z novim letom 2013, z združitvijo Tehniškega šolskega centra Kranj in Ekonomsko-storitvenega izobraževalnega centra Kranj (brez ekonomske gimnazije), in danes predstavlja osrednji in največji šolski center za poklicno in strokovno izobraževanje v Gorenjski regiji. Znotraj centra deluje pet organizacijskih enot, med katerimi pomembno vlogo igra Višja strokovna šola (VSŠ), saj po številu udeležencev izobraževanja, ki obiskujejo programe mehatronika, informatika, elektroenergetika, ekonomist, poslovni sekretar, organizator socialne mreže in varovanje, sodi med največje višje šole v Sloveniji. Združitev je zahtevala številne spremembe v organizaciji, predvsem pa se je na različnih ravneh pokazala potreba po analizi trenutnega dogajanja in na temelju tega nujno potrebnih strateških usmeritev. Prvi korak v tej smeri je marca 2013 pomenila ustanovitev delovne skupine za strateško načrtovanje, ki je pripravila Strategijo razvoja in jo leta 2015 formalizirala. Pozneje je prišlo do potreb po spremembi strateških ciljev in vizije ŠC Kranj; posledično se je pojavila zahteva po spremembi strateškega dokumenta – Strategije razvoja VSS ŠC Kranj. Namen prispevka je prikazati postopek nadgradnje strateškega dokumenta tako s stališča pridobivanja ustreznih podatkov za oblikovanje strateških ciljev in vizije kot način usklajevanja med internimi deležniki ŠC Kranj, cilj pa je pravzaprav globlji in tehtnejši razmislek o pripravi šolskih strateških dokumentov in smereh vodenja v prihodnosti. Kaže se, da vodenje in odločanje potekata na različnih ravneh, vendar pa to nikakor ne sme biti naključno in nepovezano, ampak usmerjeno, usklajeno in v končni fazi v ravnovesju. Pri tem je treba seveda kar najbolj upoštevati naše uporabnike in okolje, v katerem delujemo. Študij mora biti usmerjen v študente na različnih ravneh, vse to pa je treba upoštevati pri oblikovanju strateških dokumentov.

Marjeta Bizjak, Srednja tehniška in poklicna šola Trbovlje

VZPOSTAVITEV NOVEGA UČNO-RAZISKOVALNEGA OKOLJA (vodenje za razvoj in povezava z gospodarstvom)

Na Srednji tehniški in poklicni šoli Trbovlje se že dolgo zavedamo pomembnosti povezovanja z gospodarstvom, k čemur smo poklicne in strokovne šole sicer zavezane že s svojim poslanstvom. Naša želja je bila obstoječe povezave še okrepiti, jih vsebinsko osmisliti ter dijakom podeliti in jim zaupati večjo in bolj dejavno vlogo. Zato smo si zastavili ambiciozno nalogo vzpostaviti tri razvojne točke (laboratorije), zasnovane v skladu s tremi glavnimi izobraževalnimi področji na šoli (elektrotehnika, strojništvo in računalništvo). V laboratorijih bodo dijaki lahko uresničevali svoje zamisli, razvijali ideje, sodelovali drug z drugim, hkrati pa bodo imeli večjo možnost za konkretno sodelovanje z gospodarstvom. Na šoli poudarjamo, kako pomembno je, da gospodarstvo potencialne mlade inovatorje prepozna že v srednji šoli, jih pri njihovem delu spodbuja in jim postavlja izzive. Vzpostavitev treh razvojnih točk je skrbno zasnovan projekt, ki bo to omogočal. Pri določanju dinamike njegovega uresničevanja se zavedamo



številnih omejitev. A ravno te so nas napotile k iskanju novih rešitev, tudi bolj formalnih organizacijskih ožnosti, k iskanju sporazumov in novih partnerstev, ki so pripravljena podpreti vsebinsko ustrezne projekte in ki jim je prepuščena tudi precej dejavna vloga. Pri vsem tem posamezniki, strokovni delavci na šoli, prevzemajo odgovornejše in zlasti drugačne vloge. Te segajo tudi iz razreda, saj dijake neposredno in konkretno povezujejo z realnim sektorjem. Učitelji pri svojem delu postajajo vodje sestavov, ki niso samo razredi ali učne skupine. Prav tako dijaki, ki so deležni novega načina dela, prevzemajo drugačne zadolžitve, vloge in odgovornosti. Predvsem pa tudi sama kot ravnateljica ter idejni vodja in koordinatorka dejavnosti prevzemam nove naloge.

Dragica Dodič Turk, Srednja medijska in grafična šola Ljubljana

VLOGA ŠOLSKEGA SVETOVALNEGA DELAVCA IN RAZREDNIKA PRI VODENJU RAZREDA

V vsakodnevni šolski praksi se pedagoški delavci sprašujemo, kako pomembna je vloga učiteljev razrednikov in njihovih pristopov k vodenju oddelkov. Namen in cilj prispevka je izpostaviti sodelovanje šolske svetovalne službe z razrednikom pri izbiri različnih strategij za vodenje oddelka v primerih, ko dijaki ne upoštevajo šolskih pravil.

Vodenje oddelčne skupnosti dijakov postaja v današnjem času hitrih družbenih in družinskih sprememb težka naloga. Učitelju razredniku so poleg učenja dodeljene še naloge, ki so povezane z vodenjem razreda, oblikovanjem razredne skupnosti in drugimi učnimi dosežki. Od njega pričakujemo, da bo uspešno in brez večjih zapletov vodil oddelke, da bo do dijakov in njihovih staršev, učiteljev oddelčnega zbora, svetovalne službe in vodstva pošten, da bo sodelovalen, fleksibilen in se bo hitro prilagajal spremembam.

Naloga razrednika je, da skupaj z dijaki oblikuje jasna razredna pravila, ki bodo veljala za vse, ob tem pa bodo natančno predvidene posledice, s katerimi se bo soočil tisti, ki jih ne bo spoštoval. Praviloma si razrednik želi doseči, da bi bili dijaki uspešni in zadovoljni, kar pa je odvisno tudi od njegovega načina vodenja. Dober razrednik se odlikuje po toplem in čutečem odnosu in ustreznem stilu vodenja. V prispevku bomo predstavili primer, kako skuša svetovalni delavec vplivati na izboljšanje razredne klime z uvajanjem sprememb. Predstavili bomo razred, v katerem se je izoblikovalo več skupin: skupina učno neuspešnih dijakov z neopravičenimi izostanki, skupina učno uspešnih dijakov brez izostankov in skupina neopaženih dijakov, ki mestoma dobijo slabšo oceno ali imajo občasno kak neopravičen izostanek.

Iz pogovorov z dijaki ugotavljam, da si želijo razrednika, ki ima demokratičen pristop k vodenju, je do njih pravičen in iskren, jih razume in zna postaviti jasne meje dovoljenega. Pri demokratičnem vodenju po načelu zmagam-zmagaš v razredu dosežemo pozitivne spremembe, ki se kažejo v pozitivnejšem odnosu dijakov do razrednika, do drugih dijakov in do šolskega dela. Z medsebojnimi odnosi, ki temeljijo na sprejemanju drugačnih, spoštovanju in zaupanju, lahko razrednik in oddelčna skupnost dijakov prispevata k pozitivnejši razredni klimi.



Dvorana Da Gama

Andrejka Perko, Osnovna šola Louisa Adamiča Grosuplje

STRATEGIJE USPEŠNEGA VODENJA UČNO IN VZGOJNO MOČNO HETEROGENEGA ODDELKA

Vodenje oddelka lahko predstavlja velik izziv, skaterim se danes srečujejo učitelji. V oddelku je pogosto veliko učencev, potrebe otrok so raznolike, prav tako so različni njihovi talenti in osebnosti. Če vodenje oddelka ni ustrezno, se to pri učencih pogosto pokaže tako, da ne dosegajo želene ravni uspešnosti in kažejo nezadovoljstvo. To običajno vodi še v nezadovoljstvo staršev, kadar otrok (in učitelj) ne zadosti njihovim željam, pričakovanjem in zahtevam.

V prispevku bomo predstavili primer vodenja izrazito heterogenega oddelka v prvi triadi. Vanj so bili vključeni učenci z različnimi učnimi in vedenjskimi motnjami, na primer učenec z Aspergerjevim sindromom, učenec z disleksijo, učenec z nižjimi kognitivnimi sposobnostmi, romski učenci, učenci priseljenci in nadarjeni. Pri učencih so se pojavljale čustvene stiske, težave s pozornostjo in koncentracijo, »dolgočasje«, nezanimanje za delo in učenje ... Sestava oddelka je bila zelo heterogena in učencev je bilo veliko. Izziv pri vodenju oddelka je bil, kako učence povezati med seboj, omiliti njihove čustvene stiske, ustvariti spodbudno učno okolje za vse otroke, ne glede na njihove sposobnosti in talente, v razredu vzpostaviti ustrezno disciplino ter diferenciacijo pouka.

Predstavili bomo konkretne primere uspešnega vodenja oddelka, na primer uporabo metod sistema učenja NTC, vaje Brain Gyma, oblikovanje notranjega prostora, veliko podporo, ki jo ima sodelovanje s starši in sodelavci, ter nekatere druge metode.

Karmen Simonič Mervic, Osnovna šola Črni Vrh

FORMATIVNO SPREMLJANJE – VODENJE UČENJA IN OBLIKOVANJA UČNEGA OKOLJA NA PRIMERU »TRŽNICE« ZNANJA

Z uporabo strategij formativnega spremljanja (Wiliam 2013) so učenci in učitelji hkrati vodje učenja in oblikovalci učnega okolja. Soudeleženos učencev in učiteljev bomo prikazali na primeru t. i. tržnice znanja oziroma učne enote, grajene iz posamičnih primerov. Učitelj predstavi učno enoto in učence povabi k sodelovanju, tako da za učno aktivnost izberejo teme iz učbenika ali jih predlagajo sami. Sledi dogovor, kaj naj predstavitev zajema, kako bo potekala, kaj je njen namen oziroma kaj bosta dosežka posameznika in skupine. Uvodne ure so namenjene dogovarjanju, usklajevanju in organizaciji dela. Učenec pripravi določeno temo in izbere načine in metode predstavitve. V proces vstopa kot subjekt s svojimi potrebami, željami in možnostmi. Izvedemo simulacijo ene predstavitve. Simulacija učencu omogoči, da se seznani z izvedbo tržnice in pričakovanim dosežkom. Sledi izvedba tržnice, kjer se učenci razdelijo v razstavljalce (ponudnike znanja) in obiskovalce. S tržnico znanja vzpostavimo aktivno učno okolje, v katerem sta učenec in učitelj v vlogi sprejemnika in oddajnika znanja. Učencu ponudimo večkratno možnost za nastop v manjši skupini. Učenci, ki prihajajo na tržnico po nove informacije, te zbirajo z zapisovanjem v zvezek. Sošolcu z zapisom na listek sporočijo, kako so ocenili ponudbo, ovrednotijo jo vsebinsko, izpostavijo dobro izvedene elemente in opozorijo na morebitne pomanjkljivosti.



V zaključnih urah učenci urejajo zbrane podatke. Učitelj pripravi delovne liste glede na splošne cilje in učne standarde, ob upoštevanju taksonomskih stopenj Marzanove in Bloomove taksonomije znanja. S preverjanjem, kako so dosegli zastavljene cilje, ovrednotimo dosežek vsakega posameznega učenca in dosežek razreda kot celote. Po skupnem dogovoru med učiteljem in učenci lahko določimo kriterije za ocenjevanje in dogovorjeni dosežek tudi ocenimo.

Izvedbo, potek in vrednotenje učenja ter ocenjevanja znanja bomo praktično prikazali ob učni enoti Človek in izumi, zgodovina, 6. razred.

Ivanka Erjavec, Osnovna šola Črni Vrh

UČIM SE, USTVARJAM, SODELUJEM Z DRUGIMI, SEM ODGOVOREN IN SREČEN

Treba je doumeti, da so se potrebe posameznikov in družbe spremenile, ter narediti prave korake v prihodnost.

Namen akcijskega raziskovanja je bil poiskati odgovore na vprašanja o vrednotah in odgovore o tem, kako voditi učenje in oblikovati učna okolja, ki bodo učencem OŠ Črni Vrh omogočala različne učne izkušnje glede na njihove raznolikosti.

S pomočjo vprašalnikov (september 2012, 2015), ki sta vključevala proces razjasnjevanja smo preverjali, kakšne so te vrednote, in ugotavljali obstoječe vzgojno delovanje šole. Na osnovi zbranih odgovorov smo ugotovili, da so starši poseben pomen pripisali delovnim in učnim navadam, znanju, odgovornosti, spoštovanju, poštenju, zdravju in dobrim medsebojnim odnosom. Visoka pričakovanja staršev so povezana tudi z dobrim počutjem otroka in njegovo varnostjo. Pri tem so našli: dobro razredno, šolsko ter učno in delovno klimo, skrb za razvoj otrokovih socialnih kompetenc, vzpostavljanje in vzdrževanje reda in discipline, hitro reševanje konfliktov, komunikacijo, sprejetost otroka. Napisali so tudi, kaj pričakujejo od strokovnih in drugih delavcev šole, in izpostavili pravičnost, pozornost, prijaznost in vsestransko pomoč otroku, diskretnost in zaupanje ter osebni zgled učiteljev.

V šolskem letu 2015/2016 se je šola vključila v triletni projekt Uvajanje izboljšav in samoevalvacije, ki ga izvaja Šola za ravnatelje. Opravili smo prvo spremljanje in ugotovili, da na področju vrednot že lahko govorimo o napredku pri uresničevanju prednostnih ciljev, ki smo si jih zastavili, na področju razvijanja branja z razumevanjem pa bo potrebno dolgoročno spremljanje.

Spoznali smo, da je za preoblikovanje učenja treba spremeniti proces poučevanja in ocenjevanja. Kakovost poučevanja je povezana z raziskovanjem učiteljevega lastnega dela, z nenehnim obnavljanjem znanj, z razmišljanjem o svojem delu in tem, kako to vpliva na učinke pri učencih. Pomemben element, ki vpliva na procese učenja, je učno okolje, ki predstavlja prostor, čas, strokovno in materialno podporo. Pri vrednotenju učnega izdelka je treba spoštovati učenčeva merila za uspeh, njegove zmožnosti in sposobnosti ter merila za razvoj predstavljanja in osmišljanja osebnega cilja.

V prispevku bomo predstavili projekt Izdelam sam in bralni večer Beremo skupaj.



Dvorana Scott

Martina Ribič, Šolski center Ravne na Koroškem, Srednja šola

RAZREDNIČARKA TRETJE GENERACIJE

Z vodenjem se srečujem vsak dan, zasebno in poklicno. Kako voditi razred, trideset najstnikov, skozi najbolj kritično obdobje njihovega življenja, me ni učil nihče, tega sem se morala naučiti sama. Rada bi predstavila svoje vidike vodenja razreda, predvsem pa prikazala, kako moramo biti razredniki pri svojem delu fleksibilni.

Moja prva generacija razredništva so bili dijaki srednjega poklicnega izobraževanja, nato poklicno-tehniškega, trenutno sem razredničarka v srednjem strokovnem izobraževanju. Razlike med tremi generacijami so velike, in sicer jih pogojujejo socialno okolje, sposobnosti dijakov in njihova ciljna naravnost. Kako delati z eno populacijo in kako z drugo, bom predstavila ob konkretnih primerih, s katerimi sem se srečevala.

MENTORSTVO

Pri vodenju raziskovalne naloge je zelo pomembna vloga mentorja, izbira teme in dijakov. Tema mora biti privlačna in zanimiva, ne samo za dijake, ampak tudi za ocenjevalce. Dijake izberem iz višjih letnikov, in sicer tiste, ki imajo dovolj znanja na določenih področjih. Nekateri so dobri praktiki, drugi teoretiki, nekateri so dobri govorci ali pa obvladajo računalniške tehnike. Mentorstvo je zahtevna naloga tudi zaradi tega, ker se želijo dijaki dokazati, in to od mentorja zahteva dodatna znanja, tako strokovna kot vodstvena.

VODENJE EKSURZIJE

Vodenje maturantskega izleta je bolj organizacijski projekt. Vzpostavljanje stikov z različnimi deležniki (dijaki, šola, starši, agencija) je predpogoj za njegovo izvedbo. Aktivno vodenje se začne na terenu, kjer je treba z dijaki vzpostaviti takšen odnos medsebojnega zaupanja, da vse poteka normalno in po dogovoru. Veliko je dogovarjanja in spoštovanja pravil na obeh straneh. Potem nastopi »resnično življenje«. Spremljevalci odgovarjamo za varnost, vodenje dijakov, na nas se »obračajo« v vseh situacijah. Včasih je treba v trenutku sprejeti ustrezno odločitev, za katero sem kot vodja izleta v veliki meri odgovorna prav sama.

Vsako vodenje zahteva določena znanja; kako se bomo nanj pripravili, je odvisno od nas samih. Tudi po šestnajstih letih vodenja razreda mi znanja na nekaterih področjih primanjkuje, vendar sem odprta za nova znanja in izkušnje.



Nataša Sever, Škofjska gimnazija Vipava

RAVNATELJ KOT VODJA PROFESIONALNEGA RAZVOJA STROKOVNIH DELAVCEV

Prispevek se osredotoča na vlogo ravnatelja pri profesionalnem razvoju strokovnih delavcev. Njegov namen je to vlogo analizirati ter opisati, kako ravnatelj opredeljuje profesionalni razvoj strokovnih delavcev, sodeluje pri pripravi načrta zanj, pri njegovem izvajanju in spremljanju. Poleg pogleda strokovnih delavcev bomo predstavili mnenja ravnateljev, ki so v strukturiranih intervjujih spregovorili o svojem stališču do profesionalnega razvoja. Ugotovili smo, da se ravnatelji zavedajo, da je profesionalni razvoj stalnica, ni pa vedno sistemsko vezan na prednostna področja šole. Spodbujanje profesionalnega razvoja bi moralo biti načrtno in bi moralo izhajati iz razvojnih smernic šole. Ravnatelji najpogosteje skupaj s pomočnikom in svetovalno službo raziščejo, katera izobraževanja bi celotnemu kolektivu prinesla največ novih spoznanj. V ta proces je smiselno vključiti vsaj še razširjeni šolski razvojni tim, vodje aktivov ali celo vse strokovne delavce. Ugotovili smo, da bi moral ravnatelj pomagati oblikovati tako okolje in infrastrukturo na šoli, ki profesionalni razvoj učiteljev spodbuja. Zahteve in potrebe učiteljev pa je treba uskladiti z zahtevami in potrebami šole (prednostni cilji). Pri tem mora ravnatelj upoštevati dejstvo, da se morajo učinki profesionalnega razvoja strokovnih delavcev pokazati pri delu z učenci in njihovih dosežkih. To pa lahko ugotovi le, če nenehno spremlja pedagoško delo strokovnih delavcev in ga vrednoti. Poleg lastnih hospitacij naj bi ravnatelj spodbujal medsebojna opazovanja pouka in s tem izmenjavo izkušenj med evalvacijskimi pogovori. Kot poseben izziv izpostavljam dejstvo, da bi bilo v zavodu smiselno oblikovati kazalnike za spremljanje in vrednotenje profesionalnega razvoja strokovnih delavcev.

Nataša Šuligoj, Gimnazija Vič

VODENJE SKUPINE ZA RAZVOJ RAZREDNIŠTVA

Današnji čas je obdobje, ko tudi marsikatero učiteljevo opravilo lahko nadomestimo s sodobno tehnologijo, nikakor pa se s tehnologijo ne da nadomestiti določenih pedagoških del; gre za njegovo navzočnost v razredu, pojavnost učitelja, ki postane vzor dijakom, učenje občutljivosti, poštenosti, doslednosti ... in s tem vzgajanje dijakov v celostne in odgovorne odrasle.

Zelo pomemben prispevek pri oblikovanju mladostnika ima učitelj razrednik pri razrednih urah. Tega se na naši šoli še kako zavedamo, zato že vrsto let veliko časa posvečamo izobraževanju učiteljev na tem področju, podpora učiteljem razrednikom in razvoju razredništva. To mora biti zaradi hitrega razvoja tehnologije, zaradi velikih sprememb v družbi še posebno načrtovano, kar nas je pripeljalo do tega, da v zadnjih treh letih na naši šoli deluje posebna razvojna skupina učiteljev – skupina za razvoj razredništva.

Pri tako »mladi« delovni skupini, ki še postavlja temelje, ki skuša biti čim bolj inovativna, ki si želi opredeliti in uresničiti postavljene cilje, so bile, odkar obstaja, pri načinu vodenja potrebne marsikateri spremembe.

Na posvetu bi rada predstavila nastanek in razvoj naše skupine: kako smo izbrali člane, kakšen je način komunikacije in kako prenašamo ideje na širši krog učiteljev in jih uresničujemo, po drugi strani pa tudi težave in pasti, s katerimi smo se srečevali in so od nas zahtevale nov način načrtovanja in vodenja; novi način je omogočil pozitivne spremembe in s tem boljše delovanje skupine.



Dvorana Amundsen

Karin Vauda, Vrtec Otona Župančiča Slovenska Bistrica

VODENJE V VRTCU OTONA ŽUPANČIČA SLOVENSKA BISTRICA

Namen predstavitve je prikazati eno od, po mojem mnenju, uspešnih praks vodenja na ravni vrtca, in tako prispevati v korpus tovrstnih predstavitev na posvetu, cilj pa je seznaniti navzoče s procesi vodenja v Vrtcu Otona Župančiča Slovenska Bistrica, ki jih osebno – in verjamem, da tudi večina zaposlenih – ocenjujem kot primer dobre prakse vodenja na različnih ravneh, in predstaviti vodenje z vidika vodje aktiva in vodje enote.

Glede na to, da sem v vrtcu zaposlena že kar precej časa in da sem tako imela možnost spremljati in vrednotiti delo svojih nadrejenih, lahko za začetek rečem, da bi se ljudje, ki so bili nekoč na vodilnih mestih v vrtcih, težko vživeli v način dela, kot ga poznamo danes. Novi vodstveni delavci so iz šol, z različnih izobraževanj in usposabljanj prinesli številne nove ideje, med njimi različne nove oblike vodenja.

K novim oblikam vodenja štejemo tudi današnje vodenje aktivov in enot vrtca.

Aktivi so v zadnjih letih postali središče predajanja vseh vsebin v zavodu. Cilj je, da vsebine vsem delavcem podamo na enak način. Vodje aktivov se vsako leto sestanemo na uvodnem delovnem sestanku in skupaj z vodstvom vrtca oblikujemo skupne smernice za delo. Vsebine so povezane z letnim delovnim načrtom (LDN) zavoda in s smernicami in cilji vrtca. Temu morajo slediti LDN enote, individualni letni delovni načrti (ILDN) strokovnih delavk in akcijski načrt aktiva, v katerem so zapisane konkretne akcije, ki jih bo aktiv izvedel, s cilji, časovnico, vsebino in zadolženimi za izvedbo nalog. Aktivni so s takšnim načinom dela postali vir nalog in zadolžitve, ki jih izvajajo v oddelkih, prav tako so organ, ki to delo nadzoruje in podpira. Vsi člani aktiva izvajajo zastavljene naloge, o njih na aktivu poročajo, razpravljajo, si pomagajo z izkušnjami, sugestijami, neposrednim ogledom. Tako vsi člani aktiva skupaj rastejo in prispevajo k večji kakovosti zavoda. Dejavnosti spremljajo po dogovoru (tedensko, mesečno, letno ...) s poročili po e-pošti ali pa s poročanjem na aktivih.

Včasih so aktiv sestavljali delavci iz oddelkov istega starostnega obdobja in se je vsako leto menjaval. Vodstvo je sledilo pobudi strokovnega kadra in danes je aktiv mešan (vsa starostna obdobja) in daljši čas ostaja enak, tako da vsi člani aktiva skupaj rastejo, spremljajo svoj/kolegov napredek ter doseganje zastavljenih ciljev. Tako je več možnosti za sodelovanje, podporo in sledenje vsem vsebinam.

Vodja aktiva je motivator, strokovna pomoč, ki zbira poročila in jih posreduje odgovornim, sestavlja letna poročila aktiva, skrbi za vso dokumentacijo aktiva, vodi mapo aktiva ter skrbi za to, da je dodatni arhiv na voljo tudi v upravi vrtca.

V celotnem vrtcu (enota/oddelki) se je po mojem mnenju kakovost dela povečala, saj se s takšnim, enotnim načinom predajanja znanja in načrtovanja dela krepi strokovnost slehernega posameznika.



Suzana Delavec, Osnovna šola Orehek Kranj

VSI SMO SODELAVCI, LE VSAK IMA DRUGAČNO ODGOVORNOST

Vodenje v vzgoji in izobraževanju je zelo zahteven proces, ki poteka na več ravneh. V današnjem času je vodenje vzgojiteljev oziroma učiteljev vsekakor izziv za vsakega ravnatelja ali vodjo šole in vrtca. Vodenje bi lahko z drugo besedo poimenovali tudi »starševstvo«, saj mora vodja svoje zaposlene nenehno spodbujati, motivirati, usmerjati in skrbeti za njihov strokovni ter osebni razvoj.

Eden izmed ključnih elementov pri spremljanju razvoja in usmerjanju kariere vsakega zaposlenega v šoli ali vrtcu je tudi letni pogovor. Dobro opravljene pogovori nedvomno prispevajo k večji kakovosti dela, k boljšemu doseganju zastavljenih ciljev, k razvoju in uspešnosti zavoda. Temeljiti morajo na zaupanju, spoštovanju in usklajevanju osebnih ciljev in vrednot posameznika s cilji in vrednotami zavoda.

Ta oblika načrtnega dela vodij s sodelavci zahteva veliko priprave. Vodja oziroma ravnatelj v sodelovanju z vsemi zaposlenimi določi najpomembnejše cilje. Ti so največkrat vezani na vizijo in razvojni načrt zavoda. Pri tem mora vodja vedeti, kaj hoče v prihodnosti doseči, spremeniti ali izboljšati. Naloga vodje je, da zaposlene nenehno spodbuja, motivira in ustvarja pogoje za njihovo čim boljše počutje. Pri sodelavcih spremlja, ali so izpolnili določene cilje in naloge iz preteklega leta, pregleda sedanje delo in predstavi svoja pričakovanja za prihodnje leto.

Pomembno je, da se vodja pri tem zaveda, da je pogovor zelo koristen, saj je to lahko enkratna priložnost za spoznavanje sodelavcev, njihovega načina razmišljanja, ustvarjanja dobrih delovnih odnosov, pozitivne klime in dodatne motivacije za delo. Pri tem pa lahko odkrije tudi potencialne ali talente svojih sodelavcev in jih lahko v prihodnje stimulira z zahtevnejšimi in zanimivejšimi nalogami ter tako povečuje njihovo zadovoljstvo pri delu in navsezadnje tudi uspešnost zavoda.

Aleksandra Kuntner, Osnovna šola Jožeta Hudalesa Jurovski Dol

SITUACIJSKO VODENJE ZA DVIG SAMOZAVESTI PRI OTROKU S POSEBNIMI POTREBAMI

Kot izvajalka dodatne strokovne pomoči se pri svojem delu srečujem z učenci, ki so opredeljeni kot otroci s posebnimi potrebami. Tako že peto leto delam z otrokom, ki je po odločbi o usmeritvi otrok s posebnimi potrebami opredeljen kot otrok z lažjo govorno-jezikovno motnjo, iz katere izvirajo tudi njegove težave na področju sekundarne socializacije. Učenec ima kljub svojim učnim sposobnostim slabo samopodobo, negativen odnos do samega sebe in drugih, v družbi vrstnikov se ne znajde najbolje, preprosto ne zmore sproščeno komunicirati z njimi in jim biti enakovreden. Prav tako je žrtev družinskega nasilja.

Na podlagi zapisanega sem se odločila, da bom v praksi, pri delu z učenci s posebnimi potrebami, preizkusila teorijo situacijskega vodenja, ki loči štiri stile vodenja glede na stopnjo direktivnosti oziroma podpornosti, ki jo lahko zaznamo pri učitelju med vodenjem razreda. Sama pa sem se omejila na vodenje opisanega učenca, da bi mu pomagala do večje samozavesti. S preizkušanjem vseh štirih stilov vodenja (direktivnega, inštruktorskega, podpornega in delegatskega) sem s pomočjo različnih dejavnosti poskušala odkriti, kateri stil vodenja bo učencu pomagal pri doseganju cilja oziroma pri tem, da bi našel svoj notranji glas, in s kakšnim načinom vodenja ga od cilja še bolj oddaljujem.



Najprimernejši način vodenja sem poskušala odkriti s pomočjo opazovanja v različnih situacijah, igranih in resničnih (govorni nastopi, izražanje mnenj pred sošolci, komunikacija z učitelji), ter s pogovori in izražanjem misli in občutkov učenca (drevo občutij). Že obstoječe stile vodenja sem, odvisno od okoliščin, prilagajala in dopolnjevala s svojimi zamislimi.

Tako sem prišla do ugotovitve, da učencu najbolj ustreza inštruktorski stil vodenja, ki vključuje visoko direktivnost in veliko podpornost učitelja, kar pomeni, da so cilj, njegovo uresničevanje in način nadzora zelo jasno določeni, obenem pa zelo upošteva učenca. Velik poudarek je namenjen odnosu med učiteljem in učencem.

Kot neprimeren se je pokazal delegatski stil vodenja, saj je zanj značilna nizka stopnja direktivnosti in podpornosti, prav tako pa pri doseganju cilja ni dovolj poudarka namenjenega razvijanju odnosa med učiteljem in učencem.

Naposvetu bom predstavila oba stila vodenja. Pomembno je, da se vodja pri tem zaveda, da je pogovor zelo koristen, saj je to lahko enkratna priložnost za spoznavanje sodelavcev, njihovega načina razmišljanja, ustvarjanja dobrih delovnih odnosov, pozitivne klime in dodatne motivacije za delo. Pri tem pa lahko odkrije tudi potenciale ali talente svojih sodelavcev in jih lahko v prihodnje stimulira z zahtevnejšimi in zanimivejšimi nalogami ter tako povečuje njihovo zadovoljstvo pri delu in navsezadnje tudi uspešnost zavoda.

.....



PREDSTAVITEV REFERATOV II, torek, 4. april 2017, od 15.45 do 16.45

Dvorana Vespucci

Suzana Šapek, Šolski center Ravne na Koroškem, Srednja šola

MOJRAZRED.SI

Sem razredničarka dijakom tretjega letnika srednjega strokovnega izobraževanja. Namen moje predstavitve je spregovoriti o razredu, v katerem vlada zelo dobra klima. Poudarek predstavitve je na dijaku, ki je nekakšen tihi vodja iz ozadja. Ima alfa položaj, čeprav ni predsednik razredne skupnosti.

S svojim zgledom vpliva na sošolce, jih motivira in spodbuja, da prispevajo k nemotenemu poteku pouka, učinkovitosti in uspešnosti razreda. Ima jasno predstavo o tem, kakšne so njegove dolžnosti in kakšni so cilji, ki bi jih rad dosegel. Sošolce zna v določenih konfliktnih situacijah pomiriti, pri tem jih opozarja tudi na njihove napake. Dijaki ga poslušajo, ker svojega mnenja in zamisli ne vsiljuje, pač pa samo predstavi, zato ga upoštevajo. Je nogometaš in se zaveda, da tako kot rezultat tekme ni odvisen od igre enega igralca, tudi uspešen razred potrebuje več uspešnih dijakov. V prihodnosti ga vidim kot vodjo podjetja.

Sodelujejo tudi drugi (pomočniki), ki izstopajo po svojem znanju ali organizacijskih sposobnostih. Prevzemajo različne vloge, meje med njimi niso ostro zarisane. So pobudniki, podporniki, prostovoljci, motivatorji, s svojo dejavnostjo pa pritegnejo še druge dijake.

Pozitivni vidiki so se pokazali takoj: v razredu se je v primerjavi s prvim letnikom izboljšal učni uspeh, odsotnost dijakov pri pouku je zelo majhna, klima v razredu je pozitivna, razvile so se visoke moralne vrednote, čut za solidarnost in ciljna usmerjenost. Znanje je postalo vrednota, učenje ni dolžnost in prisila. K dobremu uspehu prispeva tudi stran oddelčne skupnosti na spletu (portal). Nastala je zaradi potrebe po hitri izmenjavi informacij med dijaki. Pred pisanjem testov preko te strani primerjajo postopke reševanja in rezultate nalog. Pozitivne spremembe so opazili tudi drugi profesorji, ki učijo v tem razredu.

Na dobro klimo v razredu pa vpliva tudi dober odnos z menoj, z razredničarko. Dijakom vedno prisluhnem, jih usmerjam in jim svetujem. Večkrat jih povabim k diskusiji, pri pomembnih odločitvah pa glasujemo. Povezanost med dijaki, ambicioznost, njihova pripravljenost za delo in dobra komunikacija z razrednikom so največkrat ključ do uspeha.

Zdenka Sušec Lušnic, Šolski center Ravne na Koroškem, Srednja šola

RAZRED Z LASTNO KLIMO

Moj prispevek govori o razredu kot središču vrstnikov približno enake starosti, v kateri posamezniki zavzemajo določene vloge, razvijajo odnose, se ravna po pravilih, razrednik pa je tisti, ki jih usmerja in vodi. Namen prispevka je povedati, kako lahko kot vodja razreda prispevam k razreševanju konfliktnih situacij in k oblikovanju pozitivne klime v razredu.

Na Srednji šoli Ravne na Koroškem poučujem že štiriindvajseto leto in vsa leta opravljam vlogo razrednika. Vseskozi sem razredničarka v »poklicnih razredih«. Pri razrednih urah skušam biti čim bolj ustvarjalna, zato izbiram med različnimi socialnimi igrami, katerih tema so povezovanje, iskanje pozitivnih lastnosti, sprejemanje drugačnosti ...



Pred dvema letoma sem bila razredničarka razredu, za katerega sta bili značilni velika nepovezanost in zaprtost med posamezniki. V njem je bila kar tretjina dijakov iz Albanije in Bosne. Imeli so težave z vedenjem, jezikom, razumevanjem podane snovi in s sporazumevanjem z drugimi sošolci, zato sem uporabila različne načine, da sta postala delo in klima v razredu znosna:

- Z dijaki sem pripravila lističe, izžrebali smo člane in oblikovali naključne time. Med seboj smo se veliko pogovarjali in igrali različne družabne igre.

- Vsak dijak je na listek napisal imena ostalih v skupini in ob vsako ime pripisal eno dobro lastnost. Ob koncu so vsi prebrali, kaj so napisali, in ob tem je vsak komentiral lastnosti, ki so mu jih pripisali drugi člani skupine.

- Člani skupine so skušali odigrati posamezne konfliktne situacije, npr. dijak se pritoži zaradi nesramnega odnosa drugih do njega, učitelj se pritoži zaradi vedenja dijakov ...

S takšnim načinom dela sem dosegla cilj, saj je zadržanost nekaterih dijakov hitro splahnela, postali so zgovornejši, kmalu so med sabo lepo komunicirali, zlasti manj odločni so si okrepili samozavest. V razredu smo ustvarili pozitivno klimo, ki se je kmalu pokazala tudi pri drugih predmetih. Veliko pa je k temu pripomogla stalna komunikacija med mano in starši, kar večinoma prakticiram še danes.

Tatjana Šček Prebil, BIC Ljubljana, Živilska šola

SODOBNE OBLIKE VODENJA IN POUČEVANJA

Življenje v sodobni družbi je povezano z informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, ki omogoča širjenje znanja in informacij ter bistveno vpliva na način in kakovost življenja posameznikov. Mladina s to tehnologijo živi in dela, a porajajo se številna vprašanja: Kaj početi s pametnimi telefoni v šoli? Naj njihovo uporabo prepovemo? Kako je z družabnimi omrežji? Ali res zmanjšujejo samozavest in vplivajo na slabšo samopodobo mladine? Nove vrste tehnologije vplivajo na vzgojo in izobraževanje, zato so potrebne spremembe v miselnosti in pri našem delu. Za uporabo IKT so potrebne nove kompetence. V središču učiteljevega dela ni več posredovanje znanja, ampak opora dijakom pri učenju, zato je pomembno, da zna ustvarjati kakovostne učne priložnosti za svoje učence, je pripravljen sodelovati in se zaveda, da je profesionalni razvoj njegova profesionalna odgovornost. Spremembe v izobraževalnem okolju zahtevajo odgovornega učitelja, ki se zaveda pomena svoje vloge in vseživljenjskega profesionalnega razvoja. Vodenje je ključna kompetenca vsakega učitelja. Vodje morajo biti osredotočeni na kakovost učenja, kurikul, pedagoške probleme, motivacijo, razvoj in kakovost dela zaposlenih. Da bi bili uspešni, je potrebno sodelovanje na vseh ravneh šole, saj si uspešne šole drugače ne moremo predstavljati. Splet nam omogoča timsko in sodelovalno delo, posredovanje ter komentiranje vsebin, vodenje projektov, skupno pripravo dokumentov, sodelovalno reševanje nalog ipd.

V prispevku bomo predstavili spletne učilnice, uporabo e-zbornice, Google Drive, zanimive ter uporabne povezave in nekaj možnosti, kako lahko različno informacijsko-komunikacijsko tehnologijo uporabimo pri poučevanju in vodenju šole.



Dvorana Scott

Lidija Goljat Prelogar, Šola za ravnatelje

DISTRIBUIRANO VODENJE V LUČI MEDNARODNIH IZKUŠENJ: KAJ SE ZGODI, KO RAVNATELJ NOČE BITI VEČ »SUPERMAN«?

Oblike distribuiranega vodenja so v šolskih sistemih navzoče že nekaj časa, na primer v vlogi pomočnikov ravnateljev, vodij aktivov in razrednikov, sodobne razvojne smernice v izobraževanju pa narekujejo večjo distribucijo vodenja in s tem krepitev zmožnosti za vodenje tudi pri drugih strokovnih delavcih. Ključni cilji tovrstnih oblik vodenja naj bi bili izboljšanje učenja in poučevanja ter posledično učnih dosežkov učencev, pa tudi konceptualni premik na področju vodenja v izobraževanju, kjer se težišče vodenja od ravnatelja kot »Supermana« postopno prenaša na druge strokovne delavce, ki zmorejo in si želijo prevzemati vodstvene naloge. Ker se ob tem lahko iz mednarodnih izkušenj veliko naučimo, bomo v prispevku predstavili nekaj zanimivih primerov mednarodnih pristopov k distribuiranemu vodenju.

V Evropi lahko najdemo zanimive izkušnje na tem področju še posebno v Angliji, kjer dajejo pomembno vlogo srednjemu menedžmentu, torej pomočnikom ravnateljev, vodjem aktivov, pa tudi izkušenim učiteljem (t. i. *Advanced Skills Teachers*), ki so odgovorni za izboljšanje učenja in poučevanja in za spodbujanje profesionalnega razvoja strokovnih delavcev. Nekaj zanimivih primerov prihaja iz ZDA, Nove Zelandije in Avstralije, kjer se krepitev zmožnosti za vodenje kaže predvsem v konceptu učiteljev vodij. Ti prevzemajo velik delež pedagoškega vodenja v kolektivu, kar jim daje možnost, da profesionalno rastejo tudi zunaj razreda. V številnih okoljih, kjer so se odločili za distribucijo vodenja z učitelji vodji, se je izkazalo, da učitelji pri strokovnih vprašanjih bolj zaupajo svojim kolegom, posledica česar so kakovostne strokovne rešitve, izboljšuje pa se tudi sodelovanje med učitelji.

Mednarodne izkušnje so lahko zanimivo izhodišče za razmislek o tem, kaj se na področju distribuiranega vodenja v naših šolah že dogaja, kaj bi bilo smiselno še narediti in kaj bi od tega imeli šola, ravnatelj, strokovni delavci, učenci ter ne nazadnje naš šolski sistem.

Alojzij Kokalj, Šolski center Škofja Loka

POMEN SODELOVALNO-VKLJUČEVALNEGA VODENJA V SREDNJEM ŠOLSTVU NA PRIMERU IZ PRAKSE

Strokovno izobraževanje v Sloveniji se je znašlo na tektonski prelomnici, ki lahko pomeni bistvene spremembe v kvalitativnem razvoju tehniškega in še posebej poklicnega izobraževanja. Konkretno vemo, da je pripravi nov zakon o vajeništvu, ki bi naj stopil v veljavo že v prihodnjem šolskem letu. Kaj prinaša naši mladini, šolam in delodajalcem? Ali bo dosegel namen, je odvisno predvsem od tega, kako realno avtorji in potrjevalci zares poznajo celovito (izobraževalno v interakciji z industrijskim) okolje poklicnega izobraževanja, in ali so bili značilnosti in zahteve tega okolja pripravljeni primerno vgraditi vanj. To bo pokazala praksa. Kmalu. Eden od temeljnih pogojev za uspeh načrtovanih izobraževalnih procesov je prav gotovo ustvarjalno, prilagodljivo in učinkovito vodenje.



Predstavljam primer, kako je lahko vodenje, ki se primerno odziva na potrebe učiteljev in izobraževalnih ustanov, učinkovito in kakšne rezultate prinaša. Menim, da na področju izobraževanja za pridobivanje strokovno-tehničnih in inženirskih znanj predstavlja enega izmed perspektivnih modelov vodenja tudi v prihodnje. Poimenoval sem ga sodelovalno-vključevalno vodenje in vanj vključil učitelje praktičnega pouka in strokovno-teoretičnih predmetov. Model poveže pedagoške delavce različnih šol na projektni osnovi, v želji, da bi usvojili najsodobnejše razvojne smernice, tehnologije in znanje, v sodelovanju s pomembnim razvojnim podjetjem. Vsi imajo možnost na specifičen način sodelovati pri vodenju in realizaciji delnih projektov, ki izhajajo iz temeljnega projekta, in tako lahko neposredno prispevajo k uresničitvi njegovih ciljev.

V prispevku bom predstavil pomen sodelovalno-vključevalnega vodenja tako na ravni priprave kot pri izvedbi in doseganju projektnih ciljev.

Veronika Kotnik, Šolski center Ravne na Koroškem, Srednja šola

KAKO VODITI IN KDAJ BITI VODEN

Nove oblike vodenja, ena izmed tem letošnjega posveta, me je takoj nagovorila. Začela sem razmišljati, kakšen vodja sem. Ugotovila sem naslednje: še vedno učim, toda drugače. In zopet se učim, vendar od mlajših. Po dvajsetih letih dela v razredu vodim in učim dijake, kako voditi. Pri tem premagujem določene ovire, predvsem pri sebi, in poučujem na sodobnejši način. To nove generacije od mene pričakujejo.

Namen moje predstavitve bo prikazati nove poti, svoje izkušnje, vzpone in padce in odzive dijakov. V svoji dolgoletni praksi sem spoznala, da dijaki sprejemajo našo vlogo, da od nas pričakujejo odločitve, da nam zaupajo, da računajo na nas in da smo jim vsekakor vzgled in pri večini dosežemo tudi medsebojno spoštovanje. Da bi bil uspešen, moraš najprej narediti korak naprej pri sebi.

Kdaj dijaku prepustiti vodenje?

Ko si sam dovolj usposobljen in imaš dovolj prakse, da lahko situacijo nadzoruješ, ko lahko zaupaš, brez potrebe po nadzoru. Ko si sposoben stopiti preko sebe, takrat dijakom dokažeš, da jim zaupaš. Ko jim prepustiš, da vodijo, si velikokrat presenečen, kako se spopadajo z nalogo, kako si pomagajo, kakšni odnosi se razvijejo med njimi, kako se povežejo, vendar pa je učitelj vedno tu nekje, tisti člen, na katerega lahko računajo.

Pozitivne rezultate dosežemo takrat, ko nam dijaki zaupajo, ko jih nekaj motivira, da kritično vrednotijo, da prevzemajo različne vloge, da so pobudniki. Ko se prebudi njihov socialni čut za sočloveka, ko so dejavni, ko nekaj dosežejo in so na to ponosni, to doživljam kot velik uspeh. Kadar najstniki pokažejo svoja čustva, se odprejo, takrat sem veliko dosegla, in to mi tudi pokažejo, iskreno, brez zadržkov.

Današnje generacije niso več zadovoljne z enostranskim pogledom na dejstva, hočejo imeti svoje mnenje, želijo si sodelovati. Večjo učinkovitost učnega procesa lahko dosežemo le tako, da tudi učitelji iščemo nove poti, nova znanja, delamo drugače, smo bolj *kul*.



Dvorana Amundsen

Jernej Šoštar, Osnovna šola Nove Fužine

DOBRA KOMUNIKACIJA – KLJUČ DO ODLIČNOSTI VODJE

Poleg sposobnosti organizirati delovni proces je ključna vrлина odličnega vodje dobra komunikacija. Ta je namreč vedno dvosmeren proces, saj je povezana s sočasno medsebojno zaznavo in hkratno medsebojno izmenjavo sporočil. Komunikacijsko shemo (pošiljatelj – sporočilo – prejemnik) lahko razumemo zgolj simbolično, saj je pošiljatelj v istem trenutku tudi prejemnik, in sočasno, ko pri njem poteka notranji proces kodiranja, poteka že tudi proces dekodiranja.

Ker pri medosebni komunikaciji ne gre zgolj za preprosto izmenjavo sporočil, temveč je njeno bistvo predvsem v ustvarjanju in izmenjavi pomenov, je naš namen predstaviti tisti način komunikacije, ki preprečuje morebitne nesporazume. Naš cilj, ki temelji na prepričanju, da vse, kar nekdo izreče in izraža z nebesednim vedenjem, lahko drugi interpretira na številne, njemu lastne načine – in prav od tod izvira največ nesporazumov, katerih razlog je v večini primerov nevednost komunikacija –, je na podlagi primerov dobre prakse prikazati »pravilen« način komunikacije.

Prepričani smo namreč, da se dobre komunikacije lahko priučimo. Ker si želimo s prispevkom ponuditi konkretne strategije, metode in primere dobrih praks, ki bodo poslušalcu omogočili bolj kakovostno komunikacijo ter ga s tem bogatili v smislu odličnega vodje, bomo konkretno predstavili, kako se pri komunikaciji posvetimo sogovorniku, kako poiščemo dejstva, ki nam pomagajo, da razumemo njegov trenutni položaj, kako opredelimo poglobitni sogovornikov strah, kako poiščemo njegov portret (to je percepcija sogovornikovih strahov in potreb), kako preokvirimo »slabo« informacijo, kako se vživimo v sogovornika ob zamenjavi vlog in podobno. Omenjeno bomo predstavili v sklopu uspešnih praks vodenja.

Katja Arzenšek Konjajeva, Osnovna šola Vide Pregarc

VODENJE ŠOLE: KAKŠEN JE DOBER VODJA ZA INOVATIVNE USPEHE UČENCEV

Ravnatelj je v šoli tisti, ki vodi skupino ljudi k učinkoviti uresničitvi nekega cilja. Vodenje je zelo kompleksno, saj zajema različne dejavnosti. V sodobnem času se pojavljajo različne oblike vodenja, ki zahtevajo različne oblike delovanja v skupini.

Tovrstno delo ravnatelja opiše tudi izjava prvošolca, ki pravi, da »če učitelj uči, potem ravnatelj ravna ...«.

Ravnateljevo vodenje se lahko izraža na različne načine:

- Ravnatelj delegira in o vsem odloči sam, sodelavci ga poslušajo in delajo.
- Ravnatelj ima idejo, sodelavci gredo v korak z njim, mu sledijo.
- Ravnatelj ima idejo in jo deli s sodelavci, oblikuje se tim, v katerem posameznik dobi svojo vlogo in nalogo, ki jo opravi; tim se lahko hitro preoblikuje v sodelovalno skupino.

Vodenje je posebna vrsta odnosa, ki ga vzpostavimo najprej do sebe, do deležnikov, do zaposlenih, do učencev, staršev, javnosti, do poslanstva, šele potem lahko oblikujemo vizijo in program dela. Gre za dejavnost, ki zahteva interakcije in transakcije med ljudmi, torej je človeški dejavnik tisti, ki igra pomembno vlogo.



Vodenje je učinkovito, kadar zna vodja skupino, ki jo vodi, ustrezno motivirati. Motivacijo dosežemo s skupnim načrtovanjem in preglednim delovanjem. Ko ravnatelj spozna močna področja zaposlenih, jim lahko dodeli naloge, s katerimi pomembno vlogo pri vodenju zaupa posamezniku, sam pa pridobi pomoč pri delu. Za priznanje opravljenega dela je pomembna pohvala in iskanje močnih področij pri posamezniku, ki jih lahko pohvalimo, s tem pa si zagotovimo sodelovanje za naprej.

Namen predstavitve je prikazati delo ravnatelja in predstaviti izobraževalni cilj, za katerega si želimo, da bi ga učenci ob koncu devetega razreda dosegli.

Govorila bom o tem, kakšni so dobri vodje na sistemski ravni, na ravni šole, oddelka.

Peter Markič, Šola za ravnatelje

DISTRIBUIRANO VODENJE – NOV PRISTOP K VODENJU ALI SAMO MODNA MUHA

Namen prispevka je predstaviti sodoben pristop k vodenju, ki veliko obeta. S predstavitvijo bi radi osvetlili stanje na področju distribuiranega vodenja na izbranih šolah. Tako bomo prispevali odgovor na vprašanje, katere so »nove«, sodobnejše oblike vodenja v šolah in vrtcih in med njimi, oblike, ki jih že udeležamo oziroma bi jih morali v prihodnje.

Kaj deliti – moč, oblast, naloge ali odgovornost? Komu ostaja krmilo? Vprašanja, ki si jih prej ali slej zastavlja vsak vodja na poti od točke *vse moram narediti sam* do točke *kdo tukaj sploh vodi*.

Distribuirano vodenje je sodoben pristop, ki skuša odgovoriti na ta vprašanja. Gre bolj za pristop in ne za še enega v obsežni zbirki modelov in stilov vodenja. Ključni poudarki so na delegiranju in sprejemanju odgovornosti za opravljene naloge, ustvarjanju ugodne klime za učinkovito vodenje, ki se na koncu pokaže tudi v bolj kakovostni vzgoji in izobraževanju udeležencev tega procesa – otrok, učencev, dijakov in študentov.

Za analizo stanja na področju distribuiranega vodenja smo priredili vprašalnik, ki so ga oblikovali v European School Heads Association (ESHA) in European Trade Union Committee for Education (ETUCE). Uporabili smo ga na vzorcu slovenskih šol in vrtcev, ugotovitve pa primerjali s tistimi iz mednarodne raziskave, ki je potekala v osmih državah. Vprašalnik je sestavljen iz sedmih sklopov: struktura, vizija, vrednote, sodelovanje, odločanje, odgovornost in iniciativnost. Glavne ugotovitve: vodenje v naših zavodih je zelo distribuirano (od držav, ki so sodelovale v mednarodni raziskavi, je vodenje bolj distribuirano samo v Angliji); ravnateljem se zdi nekoliko bolj distribuirano kot učiteljem, zlasti na področju vrednot; na distribucijo vodenja pomembno vplivata velikost šole in stopnja izobraževanja; ključno je delegiranje in sprejemanje odgovornosti. Ugotovitve bodo pomembno vodilo pri pripravi usposabljanj in razvijanju modela distribuiranega vodenja.



PREDSTAVITEV REFERATOV III, torek, 4. april 2017, od 17.00 do 18.00

Dvorana Vespucci

Tadeja Murn in **Tina Habjan Lavtar**, Osnovna šola Franceta Prešerna Kranj

PROJEKT »UMETNOST BRIŠE MEJE« – PRIKAZ DOBREGA VODENJA PROJEKTA NA VSEH RAVNEH

Projekt Umetnost briše meje smo na OŠ Franceta Prešerna Kranj in OŠ Milivoj Omorac iz Idoša (Srbija), pripravili v šolskem letu 2016/2017. Osnovna zamisel se nam je porodila, ko smo s šolsko gledališko skupino Raglje gostovali na OŠ Milivoj Omorac. Tamkajšnji učitelji so izrazili željo, da bi pridobili izkušnje z vodenjem gledališke skupine in ustvarjanjem predstave od ideje do izvedbe. Odločili smo se, da bomo skupaj ustvarili dvojezično multimedijsko predstavo Razstava, katere tema je različnost, a hkrati povezanost dveh kultur, slovenske in srbske.

Namen gledališke izmenjave je bil predvsem vsem sodelujočim približati izkušnjo medjezikovnega sodelovanja z državo, katere jezika otroci ne poznajo oziroma ga ne govorijo, konkretno prikazati, kako se kulturi nekdanjih pripadnic ene države lahko razlikujeta ter kako lahko kljub vsem tem preprekam nastane uspešen projekt. Cilji so bili usmerjeni v nadgradnjo veščin nastopanja otrok in vodenja učiteljev, poleg tega smo si nenehno prizadevali za to, da so se morali otroci čim večkrat sami znajti pri jezikovnih preprekah in jih sproti reševati, predvsem pa je bil namen projekta hitro in produktivno sodelovanje z ljudmi, ki jih nismo poznali in z njimi še nismo imeli konkretne izkušnje – to pa je veljalo tako za vse sodelujoče učitelje kot otroke. To je bil torej izziv vodenja obeh skupin otrok in sodelovanja s člani obeh skupin učiteljev.

Pri samem načinu vodenja se je hitro pokazalo, da je slovenska skupina učiteljev mnogo bolj izkušena kot srbska, zato smo večino niti držali v rokah mi. Na naši strani smo bili štirje učitelji. Na grobo bi lahko vloge porazdelili takole: dve vodji gledališke skupine, kostumografinja in računalničar/tehniki; kmalu pa se je pokazalo, da bo treba mnogo več improviziranja in da takšno »predalčkanje« vlog ne bo mogoče. Čas je bil namreč omejen, ovir pa veliko.

Učitelji smo se s srbskimi otroki pogovarjali srbsko, saj nismo smeli izgubljati dragocenega časa s »slabo« komunikacijo. Na začetku vsakega dne je vedno sledilo ogrevanje z improvizacijskimi vajami. To je bil dragocen vložek, saj so se otroci, predvsem srbski, tako lažje sprostili, kar je za uspešno vodenje gledališke skupine nujno. Pri samih vajah za predstavo smo bili vsi učitelji pozorni na napake učencev in smo jih sproti popravljali, prav tako so se nam sproti porajale nove zamisli. Za zahtevnejše dele gledališke predstave (ples, recitacija, popačen govor ...) je posamezen učitelj delal posebej z učencem v drugem prostoru, saj je bila tako učinkovitost večja in in smo nalogo hitreje opravili. Pazili smo, da so učenci imeli na voljo dovolj odmorov, na samih vajah pa je bil tempo hiter in naporen. Pri takšni skupini najstnikov lahko pozornost kaj hitro upade, če pri redu in disciplini nismo dosledni. In ravno tu se je pokazalo, da so bili slovenski otroci tega bolj vajeni kot srbski (npr. pri skrbi za rekvizite, kostume, pri pospravljanju, poslušanju ...).

Otroke smo ves čas vodili k sodelovanju pri raziskovanju njihove kulture, k oblikovanju dramskega besedila in spremljajočih vsebin, izdelavi kostumov in rekvizitov, pripravi glasbe, oblikovanju plesnih koreografij in pripravi videoprojekcij.



Učenci so med projektom spoznali gledališče kot sintezo različnih umetnosti, razvijali so retorične spretnosti v obeh jezikih in navezali stike z vrstniki. Vključili so se tudi v učni proces in se tako seznanili z drugačnimi metodami in oblikami poučevanja.

S pomočjo projekta smo razvijali medkulturne in jezikovne kompetence, pridobivali osnovne življenjske spretnosti, razvijali medsebojne odnose in ustvarjalnost, kritično mišljenje, IKT, sodelovalno učenje, timsko delo ...

Suzana Švencbir, Osnovna šola Savsko naselje, Ljubljana

KAJ NAM PRIPOVEDUJE GLEDALIŠČE ALI KAKO VSAKEGA UČENCA PRIPELJATI DO NASTOPA NA ŠOLSKEM ODRU

Gledališki klub uvrščamo v sklop treh izbirnih predmetov, ki nadgrajujejo predmet slovenščina. Predstavljajo poglobljanje in razširitev sposobnosti in znanj v okviru slovenščine, pri tem pa upoštevajo interese učencev.

V gledališki klub se z vsakim šolskim letom vpisuje vse več učencev, ki bi se radi preizkusili na šolskem odru, zato smo na naši osnovni šoli že pred desetletjem uvedli dan, ki smo ga poimenovali gledališki maraton. Na ta dan, navadno pred slovenskim kulturnim praznikom, nastopajo ne le učenci izbirnih predmetov, ampak tudi mlajši. V dogajanje so vpeti tako rekoč vsi učitelji in učenci vseh triad, kar je velik organizacijski zalogaj, saj pripravljamo tudi predstave za starše in obiskovalce.

Življenje in delo na naši šoli je zastavljeno tako, da učitelji in drugi strokovni delavci prevzemamo naloge, tj. organizacijo različnih dni dejavnosti, projektov (šolskih, območnih, nacionalnih), ekskurzij in podobno, in sicer od motivacije in organizacije preko pedagoškega procesa do izvedbe. Tako smo nezavedno stopili na pot distribuiranega vodenja. Ker je tak način dela vpet v vse procese na šoli in je pokazal izjemne rezultate, menimo, da lahko naše izkušnje in primere dobre prakse pri vodenju v vzgoji in izobraževanju posredujemo tudi širši strokovni javnosti.

Pri takem načinu dela se distribuirano vodenje širi od učitelja/organizatorja do skoraj vseh učiteljev in učencev na šoli. Vsak izmed učiteljev s svojimi učenci prevzame del nalog, za katere je zadolžen. Tako tudi najmlajši sprejmejo del odgovornosti in poskrbijo, da je »sestavljanka« popolna. S tem razvijajo svojo ustvarjalnost in inovativnost in pridobivajo veščine in spretnosti za življenje, hkrati pa skupaj dosegamo cilje, ki nam jih narekuje učni načrt.

S takim načinom dela smo pravzaprav že prešli okvirje zastavljenih ciljev, a kakšen bi bil učitelj, če bi bil le posredovalec vsebin in bi slepo sledil oblikam dela, ki jih predvideva učni načrt? Zagotovo ne učitelj za življenje, učitelj 21. stoletja.

Martina Žnidaršič, Vrtec Najdihojca

UVAJANJE SPREMEMB NA PODROČJU LIKOVNE UMETNOSTI V VRTCU

V vrtcih se prepogosto srečujemo z likovno spornimi načini izvajanja likovnih dejavnosti, ki otroku ne omogočajo ustvarjalnega likovnega izražanja, poleg tega pa se odrasli, tudi starši, prepogosto vpletajo v likovno izražanje predšolskega otroka. Izpostavili bomo likovni razvoj predšolskega otroka, ra-



zvoj ustvarjalnosti, izražanja ter vpliv različnih stereotipov, ki zavirajo otrokovo likovno ustvarjalnost. Spregovorili bomo o tem, kako lahko vzgojitelj vpliva na otrokovo ustvarjalnost, na njen razvoj, ter tudi o tem, kako jo z napakami zaviramo in otroka omejujemo. Likovno izražanje sodi k osnovnim oblikam izražanja otrokove osebnosti. Predšolski otrok je zelo dojemljiv in zato sprejema svojo okolico z močnimi čustvi. Izraža se na različne načine (likovni, glasbeni, gibalni ...) in tako na različne načine sporoča svoje potrebe, želje, stiske in odnose. Likovne dejavnosti pri otrocih spodbujajo in razvijajo različne psihične procese, kot so opazovanje, pozornost, čustva, mišljenje, pomnjenje, motivacija, ročne spretnosti ipd. Otroci so pri svojem izražanju ustvarjalni in spontani. Zavračati moramo vse načine, ki otrokom vsiljujejo že pripravljene obrazce za izdelavo likovnih nalog. Otroku ne kažemo, kako naj motiv nariše. Nikoli ne popravljamo njihovih izdelkov, ne posegamo v njihova likovna dela – npr. pisanje otrokovega imena na njegovo likovno delo ipd. Nekaj najpogostejših napak in postopkov pri vodenju likovnih zaposlitev: risanje otrokom in učenje risanja, popravljanje otrokovih oblik, pobarvanke, širjenje shematskih oblik med otroki, odrasli rišejo aplikacije in jih izobešajo po stenah (v vrtcu, doma), vmešavanje staršev in odraslih v likovna dela otrok. Otroku moramo dati možnost, da pri likovnem delu uživa, ustvarja, ne smemo ga ovirati, ko preizkuša, kaj vse je mogoče narediti z določenim materialom. Če izhajamo iz sodobnih spoznanj na področju likovne umetnosti v vrtcu, je pomembno spreminjanje vzgojiteljeve vloge. In nedvomno je vloga vzgojitelja tudi ta, da oblikuje, zagotavlja tako spodbudno učno okolje, ki otrokom in vzgojiteljem omogoča učne izkušnje glede na njihove raznolike potrebe, interese.

Dvorana Scott

Tatjana Malovrh, Vrtec Tržič

NOVE POTI: RAZVOJ VODENJA STAROSTNIH AKTIVOV IN KOORDINATORSTVO V PROJEKTI SKUPINI

Prispevek opisuje razvijanje strokovnih starostnih aktivov v našem vrtcu v zadnji petletki in organizacijo dejavnosti v projektni skupini za uvajanje programa Korak za korakom. Pri svojem delu se vsak dan soočamo s spremembami in tudi na tem področju je opaziti velik napredek in večjo kakovost pri izvajanju. Vloga vodij aktivov se je spremenila, pridobili so odgovornost, postali so tesni sodelavci ravnateljice vrtca.

V preteklosti so bili strokovni starostni aktivni sami sebi namen. Njihovo delovanje je bilo preveč medlo, premalo jasni so bili pri načrtovanju, bili so brez dobro postavljenih ciljev, brez ustrezno urejenih akcijskih načrtov ter pripravljenih načrtov za nadaljnje delo. Največkrat je šlo za pomanjkanje zavesti o tem, da ideje iščemo skupaj, o njih razpravljamo, da nas sodelovanje povezuje, krepi pripadnost in nam omogoča osebno in strokovno rast, ki prispeva h kakovosti in razvoju vrtca. Vodje so se trudili po svojih najboljših močeh, vendar zanimanja med strokovnimi delavci ni bilo in za vodje je bila to zelo neprijetna odgovornost.

S prihodom nove ravnateljice v našo hišo smo na tem področju začelo delati načrtno. Imela je jasno vizijo, kako izboljšati delo strokovnih aktivov. Pri tem je vztrajala, spremljala je njihovo delo, jih podpirala in bila velik motivator. Vodje so pridobili veliko večjo vlogo in odgovornost, saj so se zavedali pomena skupinske dinamike aktivov. Usmerili smo se k skupnemu načrtovanju dejavnosti, ki bodo podpora timskemu sodelovanju. Naš poklic je vseživljenjsko učenje, v ospredju pa so otroci in njihov razvoj.



Nataša Zonik, Osnovna šola Antona Tomaža Linhartaradovljica

VODENJE, KI RAZVIJA DODANO VREDNOST

Učitelji se v svoji karieri srečamo z nešteti vlogami, s katerimi prispevamo h kakovostnemu delovanju vzgojno-izobraževalnega zavoda. Ena izmed profesionalnih vlog je tudi vodja, v formalnih ali neformalnih situacijah.

Kot učiteljica in vodja moram biti samozavestna in samoiniciativna. Moja naloga je poiskati nova, obetavna učna področja, ki sodelujočim omogočajo razvoj različnih kompetenc, pridobivanje novih izkušenj, ki spodbujajo talente in osebno rast.

Pogoji, ki mi omogočajo, da lahko uspešno opravljam svoje delo kot vodja, so naslednji:

- odprta horizontalna in vertikalna komunikacija;
- medsebojno zaupanje med sodelujočimi in nadrejenimi;
- profesionalen odnos vodje in sodelujočih ...

Seveda se lahko na poti pojavljajo tudi ovire. Največkrat so administrativne, lahko pa vmes poseže tudi človeški dejavnik. V takih primerih je ustrezen rešitev pogovor oziroma prilagoditev dejavnosti ali okolja.

Na OŠ Antona Tomaža Linhartaradovljica so pogoji za uspešno vodenje izpolnjeni. To mi je omogočilo razvijanje inovativnega projekta – sodelovanja z OŠ Ivana Gundulića iz Zagreba. Iz dobrega sodelovanja v projektu vseživljenjskega učenja Comenius v letih 2013–2015 se je razvilo pristno prijateljstvo, ki sta ga ob koncu projekta potrdili še ravnateljici obeh šol s podpisom listine o prijateljstvu.

Projekt smo od leta 2015/2016 dalje vključili v letni delovni načrt. Sodelujemo na več ravneh:

- formalni obiski na prireditvah ob državnih praznikih (novo leto);
- neformalni obiski učiteljskih zborov;
- izmenjava likovnih del; obe šoli imata razstavni pano, ki je posvečen prijateljski šoli;
- učenci predmetne stopnje zagrebške šole se ob obisku v Sloveniji pomerijo na prijateljski nogometni ali odbojgarski tekmi z našimi učenci;
- učenci 4. razreda naše šole si vsako leto v okviru celodnevne ekskurzije ogledajo šolo v Zagrebu, pripravimo vodeni ogled mesta in likovno delavnico v galeriji.

Organizacija in vodenje vseh teh dejavnosti ter novo učno okolje predstavljajo precejšen logističen zalogaj, predvsem zaradi urejanja ustreznih dokumentov in dogovarjanja med obema stranema. Vse dejavnosti pa so bile lepo sprejete, saj učencem omogočajo nove izkušnje, učiteljskemu zboru razvijanje širine, šoli prinašajo dodano vrednost, meni kot vodji pa vedno znova pomenijo izziv.

Monika Šimenc Vatovani, Osnovna šola Frana Albrehta Kamnik

MODEL USPEŠNEGA VPELJEVANJA SPREMEMB NA ŠOLI OB SODELOVANJU VSEH STROKOVNIH DELAVCEV

Namen prispevka je predstaviti model vzpostavljanja sodelovalne skupnosti, ki je strokovnim delavcem na osnovni šoli omogočil avtonomno vodenje procesa vzpostavitve, spremljanja in izboljševanja



spremembe. Odločitev za vpeljevanje spremembe na šoli je sprejelo vodstvo na pobudo strokovnih delavcev. Čeprav je vodenje procesa, potem ko je bila ustanovljena, prevzela usmerjevalna skupina, pa odgovornost za uspešno implementacijo spremembe nosi celotna skupnost strokovnih delavcev. Za uspešen potek procesa spreminjanja šole je ključno in nujno sodelovanje. Praksa in analize navajajo različne pomanjkljivosti pri spreminjanju šolskih praks, ki izhajajo predvsem iz tega, da se učitelji kot akterji sprememb ne čutijo odgovorni zanje. Na šoli, kjer delujem, smo v dlje časa trajajoči raziskavi s pomočjo spremljanja vzgojnega načrta preverili izhodiščni model vzpostavljanja sodelovalne skupnosti in ga dopolnili. Na podlagi teoretičnih izsledkov smo v raziskovalnem delu oblikovali model vzpostavljanja sodelovalne skupnosti na šoli. S pomočjo akcijske raziskave smo prepoznali osem faz modela. V začetni fazi, ko je na šoli potekalo poistovetenje s problemom, je kombinacija pristopa od spodaj navzgor in od zgoraj navzdol pripomogla k boljšemu razumevanju problemskega izhodišča. V naslednjih dveh fazah je še vedno potekal uvodni del procesa. Vodenje je prevzela usmerjevalna skupina, ki je načrtovala in usklajevala dejavnosti. Šele v četrti in peti fazi je postala dejavna celotna skupnost; zaposleni so v manjših skupinah v okviru več zaporednih dejavnosti najprej prepoznavali področja, ki smo jih spreminjali, jih nato usklajevali med seboj ter s konsenzom izbrali najustreznejše rešitve. Sledila je faza udejanjanja predlaganih sprememb. Nato smo izvedli evalvacijo. Zadnja faza je bilo zagotavljanje trajnosti procesa v prihodnosti. Ob ustrezni motivaciji celotne skupnosti in upoštevanju posebnosti šol je mogoče model prenesti tudi na druge slovenske šole, ki se odločajo za proces vpeljevanja sprememb.

Zdenka Vidmar, Osnovna šola Orehek Kranj

VODENJE IN SPODBUJANJE PRI URESNIČEVANJU CILJEV PROJEKTA *ETIKA IN VREDNOTE V VZGOJI IN IZOBRAŽEVANJU*

V prispevku bi rada poudarila pomen vodenja projekta Etika in vrednote v vzgoji in izobraževanju, ki je ptekal v sodelovanju z Inštitutom za etiko in vrednote Jože Trontelj. Moralno in etično vedenje in ravnanje vsakega posameznika se mi zdi izredno pomembno, saj lahko vsakdo nekaj prispeva za dobrobit družbe. Kot varuhinja etike in vrednot vodim projekt, skrbim za koordinacijo izvedbe, posredovanje informacij vsem sodelujočim in jih spodbujam k uresničevanju ciljev. Naš cilj v triletnem programu je skrb za etično in z vrednotami usklajeno ravnanje, krepitev kompetenc vzgojitelja, ozaveščanje in motiviranje otrok in staršev ter krepitev stabilne družbe. Namen projekta je zagotavljanje podpore in orodij za ozaveščanje in prenašanje etike in vrednot med vse sodelujoče. Predstavila bom vodenje in motiviranje, načine dela in spodbujanje za udejanjanje etike in morale v vrtcu, z vključevanjem strokovnih delavk, otrok in staršev. Naše vrednote so različne, zato sem posamezne module in vrednote predstavila na delavnicah za strokovne delavke in starše. Ugotavljam, da je etika posledica učenja otrok iz okolja, različnih spodbud, raznolikih dejavnosti, je naše življenje, delo, vedenje, ki ga vedno lahko spremenimo. Samo znanje vzgojitelja ne zadostuje, namen je, da ga živi in posreduje mlajšim generacijam. Pri vodenju je bilo zelo zahtevno motivirati udeležencev za lastno refleksijo, analizo potreb in načrtovanje dejavnosti. Rezultati samorefleksije so pokazali, da je delo naporno, zahteva trud, vztrajanje in doslednost, opazili pa smo izboljšanje znanja, kompetenc, več medsebojnega sodelovanja, dogovarjanja, boljšo komunikacijo in podporo ter učinkovitejše pristope do otrok. Etično dilemo nam predstavljajo vprašanja, kaj je prav in kaj je lažje, nepristranskost, spoštovanje pravil, za katera smo se dogovorili, in pravičnost, ki se nam zdi najtežje razumljiva vrednota. Vse skupaj sprejemamo kot izziv za prihodnost in vseživljenjsko učenje.



Dvorana Amundsen

Irena Čengija Peterlin, Osnovna šola Frana Metelka Škocjan

IZZIVI PRI VODENJU

Vodenje šole in vrtca v času naglih in velikih sprememb tako na področju računalniške in druge tehnologije kot na področju socioloških in socialnih sprememb v družbi je vsakodnevni izziv ravnatelja. Kako učence, ki prihajajo iz drugih kulturnih okolij, uspešno vključiti v vzgojno-izobraževalni proces, kako omogočiti inkluzijo ter vzpostaviti okolje, ki bo v drugačnosti videlo izziv in ne grožnje, kako ob hitremu razvoju tehnologije in njenem prodoru v šole in razrede ohraniti zdravo mero pri njeni uporabi in kako pripraviti učitelje, da sledijo tehnološkim spremembam? To so vprašanja, s katerimi se srečujemo ravnatelji pri svojem delu. Da bi dosegli cilje pri vključevanju otrok iz drugih kultur, da bi vsem učencem omogočili enake možnosti in možnosti za usposabljanje vseh zaposlenih na šoli itn., mora ravnatelj pri vodenju videti razvoj kolektiva in učencev, sodelovanje, pot, ki jo prehodi skupaj s sodelavci, učenci in starši do cilja.

Majda Cencič, Pedagoška fakulteta, Univerza na Primorskem

SPREMENLJIVOST KOMPETENC IN VLOG VODIJ TER NESPREMENLJIVOST NEKATERIH TEMELJNIH NAČEL VODENJA

Ker smo priča nenehnim spremembam in je tudi naslov znanstvenega posveta *Vodenje, ki (se) spreminja*, bi radi spregovorili o tem, da se seznami kompetenc in vlog ravnateljev vseskozi dopolnjujejo, glede na različne nove zahteve, ki jim jih družba postavlja. Ob nenehnih spremembah pa izpostavljamo tudi temeljno etično načelo vodenja in zahtevo po stalnem, celostnem učenju ravnateljev.

Kompetence povezujemo z nekaterimi vlogami ravnateljev in vodstvenih timov. Če izpostavimo le nekatere vloge, imajo ravnatelj in vodstveni timi poleg pedagoške vloge in vloge menedžerja še npr. vlogo modela za zaposlene in učeče, spodbujevalca inkluzije in socialne kohezije, raziskovalca, svetovalca, partnerja, analitika, evalvatorja ipd. Poudarjamo, da gre za prepletenost vlog in za njihovo nenehno dopolnjevanje, saj vodstvo sprejema ali dobiva različne nove oziroma dodatne naloge.

Predstavljamo le nekatere, pogostejše vloge, ki jih lahko izpeljejo ravnatelji in vodstveni timi. Za nekatere od njih se ravnatelj odloči sam, za druge ga lahko spodbudi ali jih predpiše ministrstvo ali pa zahteve in potrebe postavlja družba. Vloge se nenehno menjujejo in dopolnjujejo. Včasih so v bolj ospredju ene, drugič druge, nekatere se izgubijo, oblikujejo pa se nove. Ravnatelj in vodstveni timi morajo biti fleksibilni in občutljivi, imeti morajo raznovrstne kompetence, da lahko sprejemajo različne vloge in se odzivajo na zahteve, potrebe in pričakovanja ožjega in širšega okolja. Če se ravnatelj in vodstveni timi ne odzivajo na pričakovanja okolja in učečih ter na želje in potrebe sodelavcev in ne sprejemajo novih vlog, lahko to pripelje do nerazumevanja in konfliktov. Pri tem bi radi poudarili, kako pomembno je, da so ravnatelji »fleksibilni« ali »odzivni«, kar velja tudi za druge člane vodstvenega tima, in da se znajo prilagajati potrebam in zahtevam ožjega in širšega okolja, pri čemer jim najbolj pomaga, če so kompetentni na področju distribuiranega vodenja.



Za vse vloge, ki jih ravnatelj in vodstveni timi opravljajo, bi morale biti značilne pristnost, avtentičnost in skladnost – kongruentnost. Kot skupno načelo vseh kompetenc in vlog ravnatelja in vodstvenih timov pa izpostavljamo tradicionalno in temeljno etično načelo ali etično vodenje ter celostno učenje ravnateljev in vodstvenih timov.

Renata Beguš, Vzgojno-varstveni zavod Radovljica

VPLIV VZGOJITELJEVIH INDIVIDUALNIH KOMPETENC NA VODENJE UČENJA V ODDELKU VRTCA

V sodobno organizirani predšolski vzgoji sta v ospredju otrok in njegov celostni razvoj. Glede na to, da spremembe v družbi močno vplivajo na področje predšolske vzgoje, se spreminja tako vloga vzgojitelja kot njegov način vodenja učenja v oddelku vrtca. To je povezano s kakovostjo vzgojitelja, ki je odvisna od njegovih kompetenc. Kompetence vzgojitelja nas v sistemu šolskega izobraževanja postavljajo pred nove izzive, iščemo odgovore na vprašanja, kako jih razumeti, razvijati, uresničevati in preoblikovati. Poleg znanja h kompetencam sodijo posameznikove spretnosti, veščine, prepričanja, stališča in vrednote, ki omogočajo učinkovito vedenje, torej vedenje, ki pripomore k delovni uspešnosti in učinkovitosti (Core Final Report 2011). Študija Core jih opredeljuje kot individualne kompetence vzgojiteljev na ravni znanj, praks in vrednot v različne kategorije kompetenc.

Namen prispevka je predstaviti individualne kompetence vzgojiteljev, ki nam prikazujejo raven kompetentnosti posameznega vzgojitelja, ter njihov vpliv na vodenje učenja v pedagoškem procesu. Pomembno je, da kategorije kompetenc razumemo kot del celotnega sistema, saj se vsako področje kompetenc deli še na dimenzije znanja, prakse in vrednot.

V prispevku bomo spregovorili o tem, katere kompetence vzgojitelji prepoznajo kot bolj ali manj pomembne za uspešno vodenje učenja v oddelku z otroki. Osredotočili se bomo le na tiste, ki pripomorejo k boljšemu vodenju učenja v oddelku vrtca. Poleg tega bomo predstavili rezultate raziskave, s katero smo ugotavljali, kako naši vzgojitelji razmišljajo o kompetencah, ki so jih v evropskem prostoru prepoznali kot pomembne, in v kateri je sodelovalo 110 slovenskih vrtcev in 320 strokovnih delavcev, ki so izpolnili anketni vprašalnik (za vsako izmed 79 trditev je vzgojitelj ocenil, koliko se mu zdi pomembna).

Poudariti velja, da je vzgojiteljevo kakovostno vodenje učenja v oddelku vrtca tesno povezano z individualnimi kompetencami vsakega posameznika, saj njegovo vodenje učenja omogoča, uresničuje, podpira in zagotavlja učne izkušnje s pristopi, ki spoštujejo in cenijo različnost vsakega otroka.



PREDSTAVITVE REFERATOV IV, sreda, 5. april 2017, od 9.00 do 10.00

Dvorana Vespucci

Sonja Strgar in **Anita Smole**, Osnovna šola Vide Pregarc

NAUČIMO SE VODITI LASTNE FINANCE

Naloga učiteljev je tudi ta, da načrtujejo dejavnosti, ki spodbujajo in omogočajo učenje za življenje/svet. Eno od teh področij so finance. Finančno izobraževanje postaja vse pomembnejše. V šolah se je smiselno že zgodaj, z najmlajšimi učenci lotiti razvijanja sposobnosti, potrebnih za finančno pismenost. Ugotovili sva, da so naši učenci večinoma slabo finančno pismeni. V prispevku predstavljava primer usmerjenega načrtovanja in izvajanja dejavnosti z učenci od 6. do 9. razreda pri pouku matematike in pri dodatnih urah zunaj pouka, kjer smo poleg bralne in matematične pismenosti razvijali še znanja in veščine s finančnega področja. Zasnovali sva naloge, kot so smiselni nakupi, kartice zvestobe, kako privarčevati za nov telefon, res potrebujemo nakupovalni seznam, najugodnejše varčevanje, prednosti in slabosti debetnih in kreditnih kartic ipd. Oblikovali sva spodbudno učno okolje, učence pa vodili tako, da so načrtovali učno pot, kriterije uspešnosti in prevzemali odgovornost za svoj razvoj. Najina pričakovanja so se uresničila, saj sva z dobrim vodenjem uspešno uvajali spremembe, kar se pozna boljšem znanju otrok na tem področju. Učiteljici sva bili učencem mentorici in zaradi kakovostnega dela zgled, ustvarjali sva klimo zaupanja in zbujali občutek varnosti, zagotavljali sva priložnosti za skupno delo na nov način, spodbujali kolegalne odnose, gradili sodelovalno klimo ter učečo se skupnost. Pri tem sva imeli podporo vodstva – zagotovilo nama je najboljše mogoče razmere za kakovostno poučevanje in učenje, nama omogočilo dodatno izobraževanje, da sva pridobili nova znanja, spretnosti in veščine za poučevanje. Vodstvo je bilo partner, ki se lahko od učiteljev nauči veliko novega, učiteljem pa ponudi podporo pri motivaciji, znanju in veščinah ter zagotavljanju pogojev za njihovo delo. Za naslednje šolsko leto načrtujemo, da bova dve uri tedensko izvajali interesno dejavnost Finančno opismenjevanje, vsebine pa bova smiselno vnesli še v redni pouk prve in druge triade. Prav tako bova iskali nove učne poti in področja učenja za življenje.

Iris Kravanja Šorli, OŠ Martina Krpana, in **Alenka Fajfar Gnezda**, Osnovna šola Bičevje

VODENJE UČENJA DO RAZNOLIKIH UČNIH IZKUŠENJ

V prispevku bova predstavili dva primera, pri katerih smo znanje, spretnosti in zavzetost učiteljev združili s kakovostnim vodenjem šol in prišli do novih učnih izkušenj, ki pripomorejo k razumevanju in obvladovanju vse bolj kompleksnega sveta, v katerem živimo.

Šola je prostor, kjer otroci in mladi preživijo večino svojega časa, tu si pridobijo osnovna znanja, spretnosti in veščine ter številne vedenjske vzorce in vrednote, ki jih bodo nosili s seboj vse življenje. Šola mora mlade pripraviti za življenje v sodobnem globaliziranem svetu in jih usmeriti na vseživljenjsko pot učenja. Pri tej nalogi sodelujemo in soustvarjamo vsi: ravnatelji, učitelji, učenci, njihovi starši in tudi širša družba. Uspešno vodenje spodbuja k vseživljenjski naravnosti učenja, izboljšuje poučevanje ter učenje, učitelje in učence pa opogumi, da si drznejšo odkrivati in poskusiti neznano.

Ravnateljeva odprtost za novosti, motiviranje učiteljev za vseživljenjsko učenje ter spodbujanje razvijanja sposobnosti za obvladovanje kompleksnosti spreminjajočega se življenjskega in delovnega oko-



lja vseh deležnikov v vzgoji in izobraževanju pripomore k temu, da so učitelji pripravljeni poiskati nove poti in medije, s katerimi na spremembe lahko pripravijo sebe in učence.

V OŠ Martina Krpana za učence od 7. do 9. razreda izvajamo program »Preventiva skozi pravljice«, ki povezuje tri stvari, in sicer preventivno delovanje, pravljice in elemente gledališke pedagogike. Cilji programa so: bogatitev besednega zaklada, čustveno opismenjevanje, razvijanje socialnih veščin in različnih kompetenc, ki mladostnike varujejo in jim pomagajo pri prepoznavanju in zmanjševanju tveganj ter krepijo varovalne dejavnike.

Izbrane, manj znane pravljice (*Tri botre lisice*, *Botra smrt*, *Hudič in tobak*, *Čudežni jeziki*) pokrivajo različna področja, od zasvojenosti (alkohol, tobak), medosebnih odnosov, do tabu tem (smrt), učencem bolj znane Grimmove in Andersenove pravljice pa navežemo na vsakdanje življenje: *Rdeča kapica* (kaj se zgodi, ko ne ubogam in delam po svoje), *Janko in Metka* (zapleteni družinski odnosi), *Svinjski pastir* (potrošniška družba), *Sneguljčica* (zrcalce se spremeni v Facebook). Ob pravljici odpremo prostor za različne interpretacije zgodbe in zgodbo prestavimo v sodobni čas, temu pa dodamo elemente gledališke igre.

V OŠ Bičevje se zavedamo, kako pomembna je uresničitev ciljev trajnostnega razvoja, zato v pouk na neklasične načine vključujemo tematiko trajnostnega razvoja, človekovih pravic in vrednot večkulturne družbe. Učenci (med njimi je kar nekaj gojencev Doma Malči Beličeve) preko filma in videa sporočajo svoj odnos do teh tem in tako nagovarjajo širšo javnost. Nastalo je več krajših dokumentarnih filmov, ki so tako doma kot v tujini dobili nagrade in priznanja, kar je za učence še dodatna spodbuda.

Darja Majhenič, Osnovna šola Miklavž na Dravskem polju

PERSPEKTIVA VODENJA UČENCEV PRI POUKU

V šoli učitelji preveč ur posvečamo temu, da se učenci naučijo pravih, enoznačnih odgovorov. V prispevku želim prikazati, da nista pomembna samo cilj in doseganje standardov znanja, temveč predvsem razvijanje lateralnega, konstruktivnega, divergentnega in kritičnega razmišljanja. Naloga današnjega učitelja je, da učenca iz pasivnega sprejemnika informacij vodi v aktivnega oblikovalca učnega procesa. Pri svojem delu v razredu v ta namen delam po metodi CoRT (Cognitive Research Trust), katere avtor je Edward de Bono. Metoda učenca po korakih vodi skozi lateralno razmišljanje: pozitivno, negativno, iskanje idej, predvidene posledice, upoštevanje vseh dejavnikov, prve prioritete, možnost izbire. Druga metoda, ki jo uporabljam, je Hiška vprašanj, zasnovana po Bloomovi taksonomiji znanj. Osnovno šeststopenjsko lestvico sem priredila v tristopenjsko, učenca s pomočjo vprašanj, ki jih oblikujejo sami, vodim od razumevanja in poznavanja snovi k višjim ravnam znanja, do analize, sinteze in vrednotenja. V vsakodnevno delo v razredu redno vključujem tudi elemente formativnega spremljanja, pri katerem moramo učencem jasno predstaviti cilj, do katerega morajo priti, dosežke pa sproti evalviramo. Ugotavljam, da so zaradi pouka, prepletenega s temi metodami, učenci radovedni, željni novih spoznanj, znebijo se predsodkov in stereotipov, učijo se drug od drugega, spodbuja jih v aktivno vlogo, učijo se sodelovanja, znanje povezujejo, razmišljajo o posledicah. Cilj vseh učiteljev bi moral biti, da se znebijo stereotipov in predsodkov ter da učenca vodijo v lateralnem razmišljanju.



Dvorana Da Gama

Vesna Kralj, Srednja tehniška in poklicna šola Trbovlje

IZDELAVA ILUSTRIRANEGA IN TIPOGRAFSKEGA PLAKATA

Na Srednji tehniški in poklicni šoli Trbovlje v pouk že več let načrtno uvajamo kompetence učenje učenja, načrtujemo in izvajamo medpredmetno povezovanje in spodbujamo inovativna učna okolja. Naloga, ki sva jo s kolegom Urošem Ocepkom zastavila dijakom drugega letnika izobraževalnega programa tehnik računalništva, je projektno naravnana, temelji na medpredmetni povezavi zgodovine in strokovnega modula računalniško oblikovanje ter vključuje kompetence učenje učenja. Delo dijakov temelji na samostojnem delu, iskanju virov, utrjevanju bralno-učnih strategij, uporabi grafičnih organizatorjev, na skupnem oblikovanju kriterijev za pripravo predstavitev in ocenjevanje izdelkov, na povratnih informacijah učitelja in dijakov. Učitelja sva bila v raziskovalnem delu mentorja: dijake sva usmerjala, jim dajala navodila in jih spodbujala k ustvarjalnosti in kritičnemu mišljenju.

Namen prispevka je prikazati uvajanje posameznih elementov metakognitivnih strategij učenja v pouk oziroma v učenje. Cilji predstavitve se nanašajo na vključevanje metakognitivnih kompetenc v učenje in samostojno delo dijakov, ki v grobem poteka v štirih fazah: časovno in vsebinsko načrtovanje, izbira lastnih strategij, spremljanje lastnega znanja ali dela in evalvacija. Projektno delo je izhajalo iz dogovora med učiteljema in oblikovanja skupne priprave (navodil in ciljev). Sledila je seznanitev dijakov z delom, s strategijami in pričakovanimi rezultati. Z dijaki smo skupaj oblikovali kriterije za oceno izdelka. Samostojno so iskali vire, informacije, oblikovali izdelke. Učitelja sva jim ob delu pomagala s sprotno povratno informacijo in na koncu s priporočili za oblikovanje refleksije in evalvacije.

Velik pomen in učinek na aktivnost dijakov je imela ciljna usmerjenost naloge.

Vsak dijak je, ko je bila raziskovalna naloga končana, naredil tri izdelke: ilustriran tipografski plakat, poročilo in predstavitev v PowerPointu. V učilnici za zgodovino smo na stenski časovni trak umestili znane osebnosti, ki odtlej krasijo prostor. Pozitivna povratna informacija dijakov in njihovo kakovostno opravljeno delo nas spodbujata, da bomo tovrstno delo nadaljevali tudi v prihodnje.

Mojca Šmelcer, Šolski center Škofja Loka, Srednja šola za strojništvo

VODENJE ZA KREPITEV PRIVLAČNOSTI IN POVEČANJE ODLIČNOSTI POKLICNEGA IN STROKOVNEGA IZOBRAŽEVANJA

V Šolskem centru Škofja Loka smo na Srednji šoli za strojništvo v času med gospodarsko in družbeno krizo ter na podlagi podatkov Statističnega urada Republike Slovenije ugotovili, da število vpisanih v splošno srednješolsko izobraževanje dosega 42 odstotkov celotne populacije, vpisane v srednješolsko izobraževanje. Hkrati smo z analizo stanja obstoječe natalitete in posledično populacije devetošolcev ugotovili, da trend vpisa do leta 2018 v upada, in to tako v Sloveniji kot v Gorenjski regiji, v kateri je naš šolski center. Zato smo si zastavili cilj, da vzpostavimo način vodenja, ki bo oblikoval sodobno in spodbudno delovno okolje za zaposlene, ki bodo z novimi oblikami poučevanja oziroma vodenja pouka pritegnili mlade in njihove starše, da bi šolanje po končani osnovni šoli nadaljevali v poklicnem in strokovnem izobraževanju.



Na kolegiju šolskega centra smo oblikovali smernice za razvoj šolskega centra, ki temeljijo na timskem delu in so jih potrdili vsi člani kolektiva. Določili smo mreženje in pretok informacij znotraj vseh enot v šolskem centru, opredelili timsko in interdisciplinarno delo z vključevanjem vseh zaposlenih ter v vzgojno-izobraževalni program vključili predstavnike iz gospodarstva in druge socialne partnerje.

Timsko in interdisciplinarno delo poteka na različnih ravneh (kolegiji, konference, delovne skupine, aktivni, konzorcij ...), na različnih relacijah (direktor, ravnatelj, vodja MIC, učitelj, mentor v delovnem procesu, delodajalec, strokovnjaki iz gospodarstva, dijaki, starši ...) in v različnih oblikah (sestanki, pogovori, hospitacije, projekti, projektne naloge, resnične problemske situacije v podjetjih ...).

Učitelj kot vodja oddelka ni več tradicionalni podajalec učne snovi, temveč dijake spodbuja, da pouk sooblikujejo, tako da iščejo inovativne ideje in že usvojena znanja uporabijo pri resničnih problemih iz industrije in pri projektih, ki vključujejo timsko delo. Dijakom svetuje, jih usmerja, ti pa znanje nadgrajujejo v šoli in v podjetju skupaj z učiteljem in mentorjem v gospodarstvu. Rezultati dela so vidni in merljivi takoj in sproti. V timu so vsi deležniki motivirani in imajo jasno opredeljene cilje.

Način vodenja timskega dela je pokazal odlične rezultate, ker se je vpis v programe, ki jih izvajamo na Srednji šoli za strojništvo v Šolskem centru Škofja Loka, v obdobju šestih let podvojil, zaradi boljše usposobljenosti dijakov pa se je povečala tudi njihova zaposljivost.

Helena Jošt, Šolski center Kranj, Višja strokovna šola

V ZAPOSILITEV IN KARIERO VODENO UČENJE ANGLEŠČINE NA VIŠJI ŠOLI

V prispevku bomo predstavili nekaj sodobnejših oblik dela, pretežno na svetovnem spletu, s pomočjo katerih predavatelj študente neposredno vodi v smeri zaposlitve, promocije poklicne kariere in poslovnih priložnosti.

Pri delu s študenti torej ne zadošča, da je že samo študijsko gradivo pripravljeno tako, da je obravnavane vsebine mogoče zlahka uporabiti v praksi, spremenjene in spremenljive razmere na trgu dela nam narekujejo, da sledimo tudi omenjenim ciljem. S tem namenom predavatelj delo s študenti oziroma delo študentov samih vodi in usmerja predvsem v dveh smereh.

Prvič, študente usmeri, da v angleščini pripravijo tekste oziroma opravijo naloge, ki neposredno podpirajo omenjene cilje, na primer: na portalu EU CV pripravijo besedišče za evropski zaposlitveni življenjepis oziroma celoten sklop pripadajočih dokumentov; na osnovi delovnih izkušenj, izobrazbe in drugih referenc ustvarijo profil na enem od poslovno-kariernih omrežij in tako vzpostavijo »povezave« za iskanje zaposlitvenih in poslovnih priložnosti; opravijo enega od množičnih, prostoodprtih spletnih tečajev (MOOC-i) za pridobitev dodatnega znanja glede na to, kaj jih zanima, kakšne so njihove jezikovne zmožnosti in zaposlitvene ambicije in priložnosti.

Drugič, predavatelj zasnuje in vodi pripravo in izvajanje oblik jezikovne vadbe, ki preko igre vlog v vsebinskem in jezikovnem pogledu simulirajo pomembnejše poslovnokomunikacijske situacije, kakršne so na primer organizacija in izvedba poslovnega sestanka in implementacija doseženih sklepov, predstavitev poslovne ideje in dogovor z investitorjem, pogajanja za uskladitev in podpis kupoprodajne pogodbe.

Nekonvencionalne oblike dela, ki so neposredno usmerjene v zaposlitev in kariero, poleg teh, osnovnih učinkov zagotovijo tudi večje angažiranje in vključenost študentov, omogočajo dokaj sproščeno komu-





nikacijo v tujem jeziku, vodijo k razumevanju poslovnih procesov in konceptov ter spodbujajo in sproščajo poslovno podjetnost pri študentih.

Poleg »klasičnih« težav, ki se pojavljajo pri delu v skupini ali pri uporabi spleta in drugih orodij IKT (težje individualno ocenjevanje, dekoncentracija, preobilje; nezanesljivost, kontradiktornost, spremenljivost informacij; tehnična odpoved itd.), je z jezikovnega stališča največja težava, kako kljub legitimni potrebi po prevladi komunikacijskih kompetenc zagotoviti primerno stopnjo jezikovne pravilnosti.

Predavatelj mora pri tem (ob)držati spodbujevalno, usmerjevalno vlogo, biti mora kot nekakšen menedžer, ki delo le nadzoruje in vodi, študentom pa ob tem prepušča, da (p)ostajajo čim bolj dejavni, samoiniciativni, ustvarjalni in samostojni. Tako vlogo si lažje zagotovi, če mu uspe na študente nevsihljivo, neopazno prenašati zavedanje, da doseženi rezultati dela niso pomembni samo za izpolnjevanje študijskih obveznosti, ampak tudi – in še zlasti – za življenje samo, tako službeno kot zasebno.

Dvorana Scott

Tina Pajnik, Osnovna šola Vide Pregarc

OBLIKOVANJE UČNIH OKOLIJ V PRVEM VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNEM OBDOBJU V LUČI GLOBALNEGA UČENJA

V prispevku bomo predstavili primere oblikovanja učnih okolij v prvem vzgojno-izobraževalnem obdobju, kjer so učitelji pri različnih predmetih v pouk vnašali vsebine s tematskih področij globalnega učenja, njihov namen pa je bil ozaveščanje in razvijanje večkulturnosti, strpnosti, raznolikosti. Da bi bile učne ure čim bolj zanimive in učinkovite, so jih učitelji oblikovali problemsko; na njih so se učenci kritično lotevali reševanja problema. Dostop do informacij, posodobljena oprema IKT, razvijanje digitalne kompetence, uravnoteženost vzgojnih in izobraževalnih ciljev, ekološko ozaveščanje, človekove pravice, vključevanje učencev z migrantskim ozadjem, preseganje stereotipov in oblikovanje multikulturnih učnih okolij so samo nekatere vsebine, s katerimi se učitelji prvega triletja na Osnovni šoli Vide Pregarc vsak dan soočajo. Pri načrtovanju pouka zato v priprave vključujejo vsa tematska področja globalnega učenja ter vsako leto skrbno oblikujejo učna okolja v prvem VIO pri vseh učnih predmetih. Da bi učitelji v razredih uspešno uresničevali globalne cilje in obravnavali te teme, morajo imeti podporo vodstva, razvijati morajo komunikacijske spretnosti, se urediti v kritičnem mišljenju, se zavedati sprememb v svetu ter timsko delovati. Vloga učitelja je skrbno oblikovati učno okolje, tako da bodo učenci sami poiskali rešitve in se obenem seznanili z drugačnim načinom učenja. Učitelj pripravlja materiale in gradivo, ki na eni strani spodbujajo uresničevanje učnih ciljev, na drugi pa učencem omogočajo, da razvijajo lastne strategije pri reševanju problemov. Nekatera tematska področja globalnega učenja pokriva sam učni načrt, socialno občutljivost učencev pa je treba razvijati dolgoročno, s pomočjo projektov, razvojnih in vzgojnih načrtov, z razvijanjem občutka za tuje jezike in različne kulture. Učitelji sporočajo, da je v prvem vzgojno-izobraževalnem obdobju medpredmetno povezovanje življenjsko potrebno in nujno za razvijanje strpnosti in za ozaveščanje o globalni povezanosti. Aktivni prvega VIO pri pripravi delujejo timsko, se povezujejo, izobražujejo in sodelujejo z vodstvom šole, ki delo učiteljev spremlja in ga spodbuja. Aktivni tako postajajo vse bolj samostojni, delo učiteljev se prepleta po vertikali. Edina ovira, ki se je pokazala pri delovanju aktivov, je časovna usklajenost. Miselna naravnost učiteljev prvega VIO se spreminja, posledično se spreminja tudi način poučevanja in se krepi socialno-emocionalni vidik uče-



nja, ki vsako leto postaja vse pomembnejši. Rezultati kažejo, da je delovanje aktivov ključnega pomena in da se miselna naravnost učiteljev spreminja, zato se spreminja tudi ozaveščenost učencev. Spreminja se pogled na učitelja, ki stremi k znanju, stalnemu strokovnemu izpopolnjevanju, avtonomnemu delovanju in povezovanju, kar kaže na potrebo po sodelovalnem in distribuiranem vodenju učečih se skupnosti.

Mojca Stergar in **Aleksandra Vadnjal**, Osnovna šola Dekani

Z DIDAKTIČNO IGRO USTVARIMO SPODBUDNO UČNO OKOLJE

V prispevku bomo predstavili didaktično igro, ki smo jo poimenovali Matematična raziskovalna škatla in s katero smo učence spodbujali k utrjevanju računanja do 20. Igra je otrokova najpomembnejša dejavnost in odraz njegovega duševnega razvoja, z igro pridobiva in razvija vse, kar tvori njegovo osebnost. Igra nastaja kot otroku lastna notranja potreba po gibanju, raziskovanju, delovanju, spoznavanju sveta, zato ga k njej ni treba spodbujati, saj že sam čuti potrebo po njej. Tako je smiselno, da igro vključujemo tudi v pouk, saj učence motivira in spodbuja za delo, daje pa jim še ogromno veselja in možnosti za izražanje čustev. Didaktična igra je zelo podobna klasični, vendar je cilj, ki naj bi ga z njo dosegli, že vnaprej jasno zastavljen.

V Matematični raziskovalni škatli sta konkretni ter slikovni material in simbolno gradivo (vse, kar potrebujemo za računanje na simbolni ravni), saj tudi didaktične usmeritve za prvi razred posebej poudarjajo, da se učenci matematike učijo prek konkretnih pripomočkov, nato prek govornega jezika, šele kasneje s pomočjo slikovne in nazadnje še simbolne ravni.

S pomočjo škatle si lahko vsak otrok sam zastavlja naloge in raziskuje matematiko v skladu s svojimi sposobnostmi in interesi, včasih pa tudi po zgledu ali ob pomoči svojih sošolcev.

Učitelj vodi in usmerja učni proces iz ozadja, učencem omogoča inovativno in spodbudno učno okolje, v katerem se počutijo varne in se igrajo svoji starosti primerno, pri tem pa sploh ne opazijo, da se ob igri tudi učijo. Z dobrim poznavanjem zakonitosti otroške igre, značilnosti didaktičnih iger in predvsem s poznavanjem razvojne stopnje otrok ter posebnosti skupine, za katero je didaktična igra pripravljena, vsakemu posamezniku omogoča kar najboljše izkušnje glede na njegove želje, potrebe, interese in zmožnosti. Hkrati na učence prenaša odgovornost za lastno učenje in znanje, s tem pa ustvarja premik od frontalnega, pasivnega pouka k aktivnemu, izkustvenemu učenju, ki prinaša trajno znanje.

Aleksandra Vadnjal in **Mojca Stergar**, Osnovna šola Dekani

Z RAZISKOVANJEM MANDAL RAZVIJAJMO INTERESE NADARJENIH UČENCEV

Namen prispevka je predstaviti dejavnosti, ki pritegnejo nadarjene učence in jim hkrati omogočajo, da pridobivajo učne izkušnje glede na svoje raznolike potrebe, interese, zmožnosti in osebnost. Učitelji se namreč vsak dan srečujejo z izzivom, kako učencem zagotoviti spodbudno učno okolje in v pouk vključiti dejavnosti, ki so zanje zanimive in jim hkrati omogočajo, da glede na svoje zmožnosti in sposobnosti dosegajo kar najboljše dosežke. Poiskati dejavnosti, ki motivirajo nadarjene učence ter jim omogočajo razvijanje njihovih interesov in talentov, je za učitelja še večji izziv. Raziskovanje mandal in odkrivanje matematike v njih je dejavnost, ki nadarjene učence spodbuja k aktivnemu nadaljnjemu delu, k samo-



stojnemu raziskovanju in sodelovanju s sošolci, k natančnosti, ustvarjalnosti, samokritičnosti ... Mandale s svojimi barvitimi vzorci nehote pritegnejo človekovo pozornost, v zadnjem času pa so postale vse bolj priljubljene ter dostopne na vsakem koraku. Gre za risbe, ki posnemajo oblike in vzorce, ki jih najdemo tudi v naši okolici, npr. snežinka, prerezano drevesno deblo, vzorec na kapi ali šalu, vzorci na živalskem kožuhi, hišica brodnika – morskega mehkužca, geometrijska oblika borovega storža ali cveta sončnice in narcise ...

Nadarjeni učenci so s pomočjo različnih dejavnosti raziskovali mandale in njihove lastnosti ter znanje, ki so ga samostojno pridobili, uporabili pri ustvarjanju lastnih mandal in pri predajanju znanja o njih sošolcem.

Učitelj v tako načrtovanih dejavnostih ne podaja informacij in jih ne sprejema, ampak je usmerjevalec učnega procesa. Učence motivira in jih spodbuja k raziskovanju, ustvarjalnosti, aktivnemu učenju in jim je v pomoč pri samostojnem učenju in pridobivanju novih spoznanj. Hkrati pa jim pomaga pri pridobivanju novih strategij za dobro pomnjenje in povezovanje znanja ter pri razvijanju kritičnega odnosa do informacij. Učitelj je učencem mentor in svetovalec in skupaj z njimi načrtuje dejavnosti, s katerimi namerava doseči posamezni cilj.

Dvorana Amundsen

Maja Tolo, Osnovna šola Antona Tomaža Linhartaradovljica

INTERNACIONALIZACIJA ŠOLE, DVIG VEŠČIN IN KOMPETENC – VODENJE SKOZI RAZNOLIKA UČNA OKOLJA

Namen in cilj predstavitve Vodenje učenja skozi raznolika učna okolja – internacionalizacija šole, izboljšanje učiteljevih veščin in kompetenc je razmislek o učiteljevi vlogi ter vpeljevanju (uspešnih) novosti, ki smo jih učitelji OŠ Antona Tomaža Linhartaradovljica imeli možnost spoznati in uvesti v svoje delo ob različnih mednarodnih projektih in vzpostavljanju mrež učiteljev ter drugih strokovnjakov s področja vzgoje in izobraževanja. Na šoli stremimo k internacionalizaciji ter izboljšanju kompetenc in veščin vseh sodelujočih v vzgojno-izobraževalnem procesu. Učitelji si prizadevamo za vodenje učenja v raznolikih učnih okoljih, ki pridobivanje znanja in usvajanje veščin ponesejo iz učilnic, npr. na šolsko igrišče ali v gozd ter v različne šole po državah EU in širše. Vedno bolj se zavedamo, da moramo stopiti v ozadje, saj bodo učenci le tako pri pouku lahko bolj dejavni. Premišljeno jih moramo usmerjati in jim ponuditi čim boljše podporo za razvoj njihovega znanja, veščin in kompetenc.

V preteklih letih smo na šoli uresničili projekte, kot so Healthy P.I.C.N.I.C. (VŽU Comenius), Internacionalizacija šole, dvig kompetenc ter razvoj veščin (Erasmus +), eTwinning, sodelovanje z indijsko šolo Piali Ashar Alo ter z zagrebško Osnovno šolo Ivana Gundulića, medgeneracijsko sodelovanje (vključevanje starejših učencev ter staršev in starih staršev) itd. Vzpostavili smo mednarodno mrežo šol in drugih ustanov, s katerimi sodelujemo v formalnih ali neformalnih projektih, izmenjujemo ideje, primere dobre prakse ipd., in tako pozitivno vplivamo na večjo kakovost poučevanja in učenja na naši šoli. Stalno strokovno izpopolnjevanje ter projektno delo zagotavljata osebni in profesionalni razvoj učiteljev, hkrati pa pozitivno vplivata na boljše povezovanje šole s starši in lokalno skupnostjo. Kar je pravzaprav najpomembnejše, je povečanje motivacije za usvajanje novih znanj in veščin pri učencih ter njihova aktivna vključenost v različne dejavnosti, ki vodijo do uresničitve učnih ciljev in programov po drugačnih poteh. Sodelujoči v projektih razvijamo za življenje pomembne kompetence in zmožnosti, kot so sodelovalno učenje, timsko delo, medkulturne, komunikacijske in jezikovne kompetence, IKT,



ozaveščanje o vseživljenjskem učenju, medsebojni odnosi in ustvarjalnost ... Zavedamo se, da moramo v svoje delo uvesti več formativnega spremljanja, saj bodo učenci tudi tako lahko postali bolj ozaveščeni o svojem napredku, bolj odgovorni in motivirani, ter hkrati več diferenciacije, kar zahteva drugačno pripravo na pouk, drugačno organizacijo in samo vodenje. Vodenje, kot smo ga poznali, ko smo sami hodili v osnovno šolo, današnjih učencev ne motivira, je zastarelo in neproduktivno. Učitelj se mora iz središča pomakniti v ozadje, v malce bolj pasivno (a vendar učinkovito) vlogo, opolnomočiti pa se mora z novim znanjem, nenehno mora skrbeti za svojo profesionalno in tudi osebno(stno) rast, razvijati raznolike veščine in kompetence, kar mu mora biti v izziv in zadovoljstvo. Le tako lahko ustvarja drugačna in inovativna učna okolja, v katerih lahko učenci rastejo skupaj z njim.

Natalija Mihelčič, Osnovna šola Stopiče

UČENEC KOT VODJA UČNEGA PROCESA – slabost ali prednost?

Znanje je vrednota in pridobivanje le-tega, torej učenje, je v izobraževalnem procesu pomembno. Danes to skupaj s poučevanjem (p)ostaja izziv sodobnega (ne)formalnega izobraževanja v poplavi številnih prihajajočih komunikacijsko-tehnoloških novosti, korak naprej pa pomeni nadgradnja, ki jo poznamo kot formativno spremljanje učenja. Glavni namen tega je v množici pozitivnih lastnosti, predvsem v razvijanju učenčevih zmožnosti za samoocenjevanje ter njegovi aktivnosti pri (so)oblikovanju in vodenju ter spremljanju lastnega napredka. Prav to kaže, da gre za novo obliko učne dejavnosti, ki jo tako vodijo in spremljajo tako učitelji kot učenci.

Demokratizacija učenja kar kriči po tovrstni obliki vodenja, zato sem si želela, da bi tokrat učenci postali vodje lastnega učenja in napredka. S tovrstnim načinom dela sem skušala osvetliti napredek učencev, ki so kot glavni deležniki v učnem procesu izvedli samorefleksijo ter bili sposobni kritično pogledati na celoten učni proces. Formativno spremljanje učenja učencev je ob izbrani učni temi zajemalo naslednje dejavnosti: pripravo, načrtovanje, izvedbo učenja, preverjanje (tudi ocenjevanje) in kritičen pogled na učni proces. Učenci so svoje opazke med celotnim spremljanjem učenja podajali v obliki odgovorov na formativnem listu posameznega učenca, ki je bil po končanem učnem procesu vir statističnih in analitičnih podatkov. Rezultati so pokazali več kot uspeh, pokazali so kakovostno in dolgoročno usvojeno znanje, pri nekaterih učencih pa je bil napredek prav izjemno viden, še posebno pri tistih, ki dotlej niso imeli priložnosti za prostovoljni (samo)nadzor nad svojim šolskim delom brez nadzora drugih deležnikov. Pri tem se je pokazalo, da so bili učenci s tovrstnim delom zadovoljni, saj so se izkazali kot odlični vodje, ki so prevzeli odgovornost za celoten učni proces, od načrtovanja, vodenja, spremljanja in nazadnje tudi učnega uspeha in napredka. Rezultati so vsekakor potrdili, da takšen način šolskega dela predstavlja prednost na področju učnega procesa in pri načinu dela z učenci.

Jelka Kitak, JZ Otroški vrtec Šmarje pri Jelšah

SPODBUJANJE INOVATIVNOSTI PRI OTROCIH IN ODRASLIH V JZ OTROŠKI VRTEC ŠMARJE PRI JELŠAH

Projekt Inovacijski kotički smo si v Otroškem vrtcu Šmarje pri Jelšah zadali kot prednostno nalogo v šolskih letih 2015/2016 in 2016/2017, najverjetneje pa ga bomo nadaljevali še kakšno leto. Cilj izvedbe



projekta je razvijanje individualnosti, inovativnosti in ustvarjalnosti pri otrocih in strokovnih delavcih ter posledično dvigovanje kakovostne ravni dela s predšolskimi otroki. Inovacijski kotički so začeli nastajati novembra 2015. V aktivno izvajanje projekta strokovnih delavcev in otrok so neposredno vključeni drugi zaposleni v vrtcu pa tudi starši, ki pomagajo pri zbiranju različnega materiala.

Kotički »rastejo« in bogatijo naše igralnice, trakte vrtca, hodnike ...

Nastajanje inovacijskih kotičkov je proces, pri katerem poteka projektno in raziskovalno delo po skupinah. Opaziti je mnogo novosti, novih idej, pojavov, zamisli, izdelkov ...

Zaposleni so sami obnovili trakt vrtca. Zamisli so se vrstile in vrstile, kar neverjetno je, kaj je raslo iz dneva v dan, odkar se je pojavila prva drobcena ideja. Materialni vložek pri tem je bil minimalen.

Otroci s pomočjo strokovnih delavcev in drugih zaposlenih sproščajo svoje ideje, izmenjujejo pobude, oblikujejo osebne in skupne cilje ter jih individualno, tandemsko in timsko uresničujejo. Pri obiskovanju in hospitacijah je bilo opaziti ogromno novih zamisli, idej, pojavov ...

Pri tem je zelo pomembno vodenje zavoda. Ravnatelj mora biti vzor. Pomembno je prepoznati potencialne ter jih razvijati, jih spodbujati, jim zaupati, omogočati nekaj materialnih pogojev za njihovo uresničitev ...

Katarina Šulin, Osnovna šola Vide Pregarc

MEDGENERACIJSKO USTVARJANJE

V prispevku bom prikazala, kako lahko učenci dveh različnih razredov med seboj sodelujejo, si pomagajo, se usmerjajo, dopolnjujejo z idejami in krepijo predvsem svoje socialne veščine, vse glede na svoje sposobnosti. Pri tem sooblikujejo inovativno učno okolje, v katerem so samostojni, razvijajo svoje individualne interese, se učijo dogovarjanja in sklepanja kompromisov. Učitelj je postavljen v vlogo usmerjevalca in svetovalca, po potrebi ponudi pomoč. Za take vrste dejavnost sem se odločila, da bi razvijali povezovanje, sodelovanje, oblikovali prijateljstva, ustvarjali dobro razredno in medgeneracijsko klimo.

Kako je dejavnost potekala? Učenci so morali prinesiti odpadno embalažo ter druge učne pripomočke. Razdelili so se v pare, popolnoma naključno, tako da se od prej niso poznali. Vsak v paru je dobil prazen list A 4, na katerega je moral narisati načrt objekta, ki ga bo par kasneje izdelal. Nato sta se učenca odločila, kaj iz posameznega načrta bosta vključila v svoj izdelek, npr. stolpnico, blok, stanovanjsko hišo, športni objekt ... Pri tem so morali učenci v dvojicah sodelovati, si pomagati, sklepati kompromise v zvezi s tem, kako posamezen del objekta oblikovati, ga umestiti v prostor ipd. Zadnja stopnja je bilo računanje; takrat so si morali učenci zopet razdeliti vloge, se odločiti, kdo bo meril, kdo računal, in si med seboj pomagati. Sedmošolci so z več znanja lahko razložili postopek računanja šestošolcem. Nazadnje pa so učenci svoje medvrstniško delo in sodelovanje tudi evalvirali.

Učenci so bili pri oblikovanju in gradnji svojih stvaritev zelo motivirani, učenje je bilo družabno in sodelovalno, saj je spodbujalo povezanost med učenci v šoli in zunaj nje. Dovzetni so bili za razlike med posamezniki, tudi v že usvojenem znanju. Vsak si je postavil kar najvišje cilje, vendar brez pretiranih obremenitev. Tako so učenci z diferenciacijo in individualizacijo pridobivali različna znanja in veščine in se naučili učiti, poleg tega so učno in socialno napredovali.



PREDSTAVITVE REFERATOV V, sreda, 5. april 2017, od 13.00 do 14.00

Dvorana Vespucci

Uroš Ocepek, Srednja tehniška in poklicna šola Trbovlje

KO DIJAKI POSTANEJO VODJE PROJEKTA: RAZVOJ APLIKACIJE Z RAZŠIRJENO RESNIČNOSTJO

Na šoli imamo že drugo šolsko leto dijaško razvojno računalniško skupino ComLab; sestavljajo jo dijaki (programa Tehnik računalništva), ki z znanjem in veščinami presegajo učne cilje, navedene v katalogih znanj za strokovno področje računalništvo. Pri delu v skupini dijake navajamo na projektno vodeno delo, in sicer po vzoru agilnih metod razvoja aplikacij. Tovrstno delo temelji na konstruktivizmu in sodelovalnem delu/učenju. Konstruktivizem temelji na dejstvu, da mora učenec sam konstruirati znanje, učitelj opravlja le delo mentorja. Sodelovalno delo pa je oblikovano tako, da vsak član skupine doseže najboljši učinek pri lastnem učenju in pridobivanju ustreznih veščin – hkrati si člani skupine med seboj ciljno naravnano pomagajo. Delo v skupini ComLab poteka po omenjenih teoretičnih pristopih. Učitelji smo mentorji; dijaki, ki delajo pri določenem projektu, pa si razdelijo delo in vloge. Vodje učiteljem dnevno poročajo o napredku skupine. Zato imamo tako učitelji kot dijaki pregled nad opravljenim delom. V prispevku bomo predstavili delo manjše projektne skupine (v okviru matične skupine ComLab). Sestavljalo jo je pet članov; njihova naloga je bila razviti aplikacijo z razširjeno resničnostjo (Lov za zlatim bitom). Skupina se je razdelila na dve enoti: podskupino programerjev in podskupino grafičnih oblikovalcev. Vsaka podskupina je imela vodjo, ki je skrbel za delo skupine. In rezultat? V enem mesecu so razvili in implementirali aplikacijo ter jo pripravili za uporabo. Aplikacija je popestrila učni proces, dijaki pa so prejeli pozitivne povratne informacije. Čeprav je bil cilj, da bi dijaki samostojno razvili aplikacijo, so ob tem samostojno spoznali nove in sodobne tehnologije za razvoj spletnih in android aplikacij in se jih naučili. A kar je najpomembnejše: pridobili so tudi socialne kompetence – spoznali so vodenje skupine in delo v njej. Tovrsten pristop bomo uporabljali tudi v prihodnje. Bliss Carman namreč pravi: »Če mi daste nalogo, ki ji lahko podarim nekaj svojega, ne bo več naloga; bo veselje, bo umetnost.«

Primož Kurent, Šolski center Kranj

UČINKOVITO VODENJE GENERACIJE Z

V članku bom govoril o konkretnem primeru, kako generacijo Z voditi ter motivirati v srednji in višji šoli pri predmetu OSNOVE STROJNIŠTVA. Predavatelji moramo poskrbeti, da je pouk zanimiv, v njem pa morajo dijaki in študentje videti uporabno vrednost. S konkretnimi primeri dobre prakse iz industrije in resničnega življenja je treba izobraževanje narediti dinamično. K temu pripomorejo delo v skupinah, samostojno učenje in pridobivanje informacij s svetovnega spleta, seminarske naloge in predstavitve pred skupino.

Odgovoril bom na vprašanje, kako voditi učenje in oblikovati učna okolja, ki bodo ravnateljem, učiteljem, vzgojiteljem, otrokom, učencem, dijakom in študentom omogočala učne izkušnje glede na njihove raznolike potrebe, talente in osebnosti.

Predstavil bom primer novega pristopa pri učenju metode izračuna in določitve materiala za konzolno vpeti nosilec. Dijakom in študentom najprej predstavimo nalogo za konkretni primer iz prakse, pri



čemer je pomembno, da je cilj, ki ga morajo doseči, točno definiran, in sicer gre za dimenzioniranje konzolno vpetega nosilca in izbiro ustreznega materiala in vijakov. V skupini po dva morajo najprej na spletu poiskati podoben primer in ga skrbno preučiti ter na novo pridobljeno znanje aplicirati na svoj primer. Če se pojavijo težave, jim na pomoč priskoči učitelj – predavatelj, ki pa ima v tem primeru vlogo mentorja. Na koncu morajo dijaki in študenti rešitev vključiti v seminarsko nalogo in jo predstaviti pred skupino.

Zakaj izbrati tovrsten način dela? Pri pogovoru z učitelji in starši velikokrat slišim mnenje, da je današnja mladina »čudna«. Kaj je nas, starejše, pripeljalo do tega, da tako razmišljamo? So mladi res »čudni«, drugačni od nas, naših navad in našega načina razmišljanja?

Seveda so drugačni, saj je to druga generacija, generacija Z. In kaj to pomeni?

Različno vedenje, navade in pričakovanja ljudi lahko v grobem opredelimo s časovnimi obdobji, v katerih so bili rojeni. Čas, v katerem so odraščali, materialne razmere, tehnika in odnos staršev do njih so izoblikovali vedenjski vzorec, ki jim je skupen, in takšno družbeno skupino imenujemo generacija.

Tako poznamo generacijo veteranov, generacijo *baby boom*, generaciji X in Y, zdaj pa se v osnovnih in srednjih šolah srečujemo z generacijo Z, ki je bila rojena med letoma 1995 in 2010.

Z-jevci so večinoma otroci generacije X (rojene od poznih šestdesetih do zgodnjih osemdesetih let 20. stoletja), ki ji pravijo tudi generacija zabušantov. Premladi so bili za velike vojne in usodne premike, so pa, polni cinizma, na veliko razpravljali o raznovrstnih krivicah, v vlogi staršev so se spremenili v »helikopterje«; otroku ponudijo pomoč, še preden ta zaprosi zanjo, in ga predvsem na veliko poveljujejo (Jaklič T., Delo 2014). Z-jevci tako živijo v blagostanju in imajo dovolj vseh dobrin, zaradi česar niso navajeni, da se morajo potruditi, da bi dosegli cilj. Če rezultat ne pride takoj, obupajo, niso vztrajni in potrebujejo močne dražljaje, zaradi česar jih je v šolah, ki se že več desetletij niso prenovile in prilagodile najnovejšim tehnologijam ter novim generacijam, zelo težko motivirati.

Lea Avguštin, Tatjana Ažman, Polona Peček, Mihaela Zavašnik Arčnik, Šola za ravnatelje

PROJEKT LEADCAREER – VODENJE KARIERNEGA RAZVOJA STROKOVNIH DELAVCEV

Šola za ravnatelje v letih 2015–2017 v okviru programa Erasmus + kot vodilni partner mednarodnega projekta LEADCAREER sodeluje z dvema partnerskima ustanovama, in sicer z Univerzo iz Innsbrucka, Fakulteto za izobraževanje učiteljev in raziskovanje VIZ (Avstrija), in Agencijo za vzgojo in izobraževanje (Hrvaška). Glavni cilj projekta je krepiti zmožnosti ravnateljev za vodenje kariernega razvoja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju. Razdeljen je na dva specifična cilja, in sicer: razvoj kurikula za krepitev zmožnosti ravnateljev za vodenje kariernega razvoja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju in razvoj strategije za implementacijo kurikula v programe vseživljenjskega učenja. Projekt je zasnovan na izhodiščih, da morajo strokovni delavci zaradi vedno bolj negotovih zaposlitev in pestrih oblik dela dovolj dobro poznati sebe in možnosti ter priložnosti za učenje in delo v okolju, se biti sposobni dobro odločati in uspešno prehajati med vlogami učenca, delavca, člana družine in državljana oziroma obvladovati štiri osnovne sestavine kompetence vodenja kariere. Pri projektu izhajamo iz poročil in raziskav, ki zatrjujejo in dokazujejo, da je vodenje kariernega razvoja veliko bolj razvito v zasebnem kot v javnem sektorju, še posebej za mlade in nezaposlene, vodenje kariernega razvoja za zaposlene v različnih javnih organizacijah pa je zapostavljeno in mu doslej niso posvečali posebne pozornosti. Načrtujemo,



da bomo v sklopu projekta pridobili strokovna gradiva. V prispevku bomo prikazali potek projekta in dosedanje intelektualne rezultate, tj. petdnevni kurikulum za krepitev zmožnosti vodenja kariere, vzorce gradiv za kurikulum in priporočila.

Dvorana Scott

Andreja Jernejčič Ziernfeld, Osnovna šola Savsko naselje

SAVSKI HRIB – SUPER HRIB – NOVO UČNO OKOLJE IN UČNI IZZIV

Učitelj v razredu ni samo predavatelj in vzgojitelj ter posredovalec učnih vsebin in znanj, določenih z učnim načrtom, ampak je lahko tudi nosilec in motivator drugačnih oblik dela, ki učence spodbujajo k odprtosti, ustvarjalnosti in inovativnosti.

Z učenci 7. razreda smo v okviru tehnične vzgoje sodelovali pri ureditvi igrišča in parka s hribom v našem naselju. Pri prenovi so sodelovali tudi posamezni krajani, kulturno društvo prostoRož in Mestna občina Ljubljana. Namen projekta je bil učencem ponuditi možnost, da na svoj, izviren način oblikujejo prostor, kjer preživljajo prosti čas. Glavni cilj je bila preureditev igrišča po meri otrok –uporabnikov. Učencem smo tako ponudili drugačno učno okolje. Pedagoški proces smo iz učilnice prenesli v širši življenjski prostor – tja, kjer učenci in drugi krajani preživljajo prosti čas. Učence je delo, ki ga običajno opravijo odrasli – arhitekti, oblikovalci –, zelo motiviralo.

Pri načrtovanju sem učence spodbujala k izražanju ustvarjalnosti in sproščanju domišljije. Zamisli za igrala in ureditev parka so tako izhajale iz njihovih želja in potreb. Arhitektka iz skupine prostoRož je prevzela strokovno-arhitekturni del, sama pa sem prevzela in vodila pedagoški proces.

Učenci so morali svoje zamisli primerjati, analizirati, ovrednotiti in izbrati najboljše rešitve. Izbrane ideje so v različnih tehnikah predstavili lokalni skupnosti.

Nekatera igrala so na omenjenem igrišču tudi improvizirano zgradili. Ob tem so se učili opazovati, meriti in projicirati ideje v resničen prostor. Z vživljanjem v različne vloge so spoznavali potrebe posameznikov in pomanjkljivosti obstoječega parka.

S takim načinom dela so učenci prevzeli odgovornost za to, da so zastavljene cilje dosegli. Drugačen način vodenja, tj. distribuirano vodenje, omogoča učitelju, da inovativno usmerja in vodi delo ter pripelje posameznega učenca od ideje do realizacije.

Maja Mencigar, Osnovna šola Jožeta Hudalesa Jurovski Dol

TAKO ZELO USTVARJALEN UČENEC, PA VENDAR JE NJEJOVA SAMOPODOBA NA TLEH

V referatu bom predstavila konkretne učne oblike in metode dela šolske svetovalne službe pri delu z nadarjenimi učenci in učencem, ki je res izjemen, vendar ima zaradi svojih primanjkljajev slabo samopodobo.



Nadarjeni učenci v ustvarjalnih delavnicah za osebni in socialni razvoj, ki jih kot šolska pedagoginja pripravljam, so mi kot vodji v velik izziv in pomoč pri razvijanju ustvarjalnih in znanstvenih ur, prežetih z nevsakdanjimi vprašanji, primerjavami in preizkušanjem mnenj. Vloga šolske svetovalne službe je zato usmerjena prav v oblikovanje samopodobe, razvijanje učenčeve asertivnosti in empatičnosti. Delavnice potekajo v skupini vrstnikov in so naravnane na izkustveno medvrstniško učenje.

Kot pedagoginja v šolski svetovalni službi poskušam delavnice voditi tako, da usmerjam učence učiti se učiti zaupanja v lastne misli, izražanje le-teh, se znati preizkušati z argumentiranjem lastnih stališč in mnenj ter biti odprt za nove ideje. Poskušam ustvariti takšno učno okolje in vzdušje, kjer ima še tako tiha otroška misel in ideja možnost, da jo učenec preveri med vrstniki in pade na plodna in varna tla.

Vloga šolske svetovalne službe pri prebujanju samozaupanja v lastne sposobnosti nadarjenega učenca je lahko za otroka neprecenljiva vrednost in izkušnja. Kadar pa se nadarjeni učenec, kljub svojemu kreativnemu mišljenju, edinstvenemu humorju, izrazitemu perfekcionizmu, znajde v težavah zaradi nizke samozavesti in nespodbudnega družinskega okolja, mu je lahko pedagog – svetovalni delavec (vodja, tutor, animator, avtoriteta) prva pomoč in ena izmed rešilnih bilk, da ga s srčnim pedagoškim vodenjem pripelje mimo preprek resničnega življenja tako, da bo učenec znal izkoristiti svoj intelektualni potencial.

Učenec s krhko samopodobo lahko v taki skupinski dinamiki razvija svoje prednostne potenciale, v konkretnem primeru predvsem splošna znanja iz narave, poljedelstva, mehanike, risanja, zgodovine držav, vendar ga pri tem usmerjam in negujem tako, da se izpostavi z lastnimi izdelki, napisanimi nalogami, ki jih nadgradi z ustnimi sporočili, kolikor to zmore. Z ustvarjanjem ugodne skupinske klime lahko kot vodja vplivam na učenca, da si upa vedno več.

Polona Miklavc Žebovec, Osnovna šola Vransko-Tabor

LEGO VODENJE UČNE URE KNJIŽEVNOSTI

Učitelji slovenščine se vedno znova srečujemo z vprašanjem, kako učence voditi skozi proces obravnave literarnih besedil, da bodo motivirani za branje, razmišljanje in pisanje o prebranem ter bodo hkrati navdušeni za ustvarjanje lastnih zgodb. Še posebej velik izziv nam predstavljajo učenci z učnimi težavami, socialno in čustveno neprilagojeni ter nemirni otroci. Tako kot nimajo veliko motivacije za branje literature doma, jim pogosto primanjkuje tudi motivacija za delo v šoli. Zato sem se odločila, da bom v šestem in sedmem razredu posamezna literarna besedila obravnavala s pomočjo lego kock.

V prispevku bom predstavila primer obravnave literarnega besedila s pomočjo kompleta Lego Story Starter: od uvodne motivacije, interpretativnega branja, pogovora o prebranem in analize, do obravnave besedila s pomočjo lego kock in poustvarjanja s pomočjo pametnih naprav ter računalniške aplikacije Lego Story Visualizer. Glavni cilj, ki sem ga želela doseči s takšnim vodenjem obravnave literarnega besedila, je bil, da celotno skupino različnih posameznikov motiviram za branje in obravnavo literarnih besedil. Poleg tega sem hotela tudi socialno šibkejše otroke spodbuditi k vključevanju v skupino, skupinskemu delu ter sodelovanju. In ne nazadnje sem želela učencem pokazati, da lahko – v šoli sicer pogosto prepovedane naprave – »pametno« vključimo v vzgojno-izobraževalni proces.

Izkazalo se je, da takšno delo motivira tako učence, ki so pri pouku pogosto nemirni in običajno označeni kot »težavni«, kot socialno in učno šibkejše. Dodana vrednost pa ni samo motiviranost učencev za delo, ampak tudi dejstvo, da si ob izkustvenem učenju hitreje zapomnijo potek zgodbe in da analiza literarnega besedila poteka s pomočjo njim zanimivih sodobnih orodij.



Dvorana Amundsen

Marjeta Škorjanc Kosmač, Osnovna šola Savsko naselje

UČITELJ – STARŠI IN STARI STARŠI – UČENCI

Vloga učitelja, ki poučuje v prvi triadi osnovne šole, je pomembna in odgovorna, saj ni le tisti, ki vzgaja in poučuje učence, ampak nastopa v vlogi vodje, motivatorja, moderatorja, animatorja. Ne posreduje le učnih vsebin in znanj, predpisanih z učnim načrtom, ampak učence spodbuja k izražanju ustvarjalnosti, inovativnosti, kreativnosti.

Razredni učitelj ima v okviru učnega načrta pri posameznemu predmetu veliko možnosti, da pri delu z učenci nastopi kot inovativen vodja. Učence ne le spodbuja, opazuje, jim svetuje, razvija njihovo domišljijo, jih uči odprtosti, raziskovanja, sodelovanja, ampak v pouk vključuje različne novosti s posameznih strokovnih področij. Kot izjemno zanimiva popestritev pouka se je pokazalo tudi sodelovanje staršev ali celo starih staršev, ki so predstavili kakšno zanimivost s svojega strokovnega področja.

Učenci so v tem starostnem obdobju zelo ustvarjalni, vedoželjni, zanima jih veliko področij, zato jih pri tem ne smemo omejevati in utirjati. Pri svojem delu tako k sodelovanju pogosto povabim starše ali stare starše učencev, ki se zelo radi odzovejo. Dogovorimo se za temo, pripravo in datum izvedbe. Pri izvedbi ure sem jim v pedagoško oporo, oni pa so izvajalci strokovnega dela. Učenci so tako obliko poučevanja zelo dobro sprejeli. Zbrano poslušajo, sodelujejo in so nasploh aktivni.

V okviru takega načina dela poglobimo medgeneracijske vezi, učenci so zelo ponosni na starše ali stare starše, ki se tako dejavno vključujejo v življenje in delo na šoli.

Kot vodja pedagoškega procesa imam tako na voljo nove poti, novo obliko vodenja pouka, ki ga lahko imenujem tudi distribuirano vodenje; tako kot učence me bogati, hkrati pa nas po drugačni poti pripelje do ciljev, ki jih zahteva kurikulum.

Miha Miklavc, Osnovna šola Vransko-Tabor

VODENJE EKIPE ROBOVRANI NA PRIPRAVAH NA FLL-TEKMOVANJE

Na naši šoli smo se lansko šolsko leto priključili First Lego League (FLL), tekmovanju, ki poteka na državni ter svetovni ravni in pri katerem otroci tekmujejo v štirih kategorijah: tekmi robotov (robote sestavijo iz lego kock), izdelavi projekta (aktualen svetovni problem), vrednotah in tehničnem intervjuju. Vodenje in priprava ekipe na tekmovanje poteka na za šolsko okolje precej neobičajen način. V prvi fazi, ko mentor ekipe uči otroke programiranja in konceptov konstruiranja, poteka učenje na relaciji učitelj – učenec. Nato otroci ustvarjajo vse bolj samostojno, načrtujejo in se učijo drug od drugega (relacija učenec – učenec). Mentor postaja usmerjevalec in motivator, otroci pa vse bolj prevzemajo dejavno vlogo pri raziskovalnem učenju. Naši delovni pripomočki niso zgolj učbeniki in knjige, temveč sodobna IKT tehnologija, svetovni splet, povabimo strokovnjake s področij, ki jih obravnavamo. Otroci svoje rešitve in zamisli delijo v lokalnem okolju in v spletnih medijih. Priprave na FLL-tekmovanje potekajo v več fazah. Najprej morajo učenci tekmovalno nalogo analizirati, sledi razumevanje problemov in iskanje rešitev. Mentor jim pomaga cilje uresničiti. Glavne kompetence, ki jih otroci pridobivajo pri pripravi na



FLL-tekmovanje, so razvijanje domišljije in prostorske predstave, pripovedovanje, matematično-tehnološka znanja, programiranje, spoznavanje različnih računalniških tehnologij, sodelovanje s strokovnjaki in medsebojno izkustveno učenje, razvijanje ustvarjalnosti ter kritičnega razmišljanja in reševanja problemov. Ko otroci usvojijo omenjene kompetence, postanejo mladi mentorji in prevzemajo vlogo učitelja oziroma mentorja. Njihove »nore« ideje ter rešitve bogatijo nas, mentorje, in v procesu učenja dajejo novo dimenzijo – učenje na relaciji učenec – učitelj. Iz povedanega sledi, da omenjeni način učenja presega meje razreda in šole ter je drugačen od klasičnega načina poučevanja.

Vesna Bizjak, Osnovna šola Sostro

KO UČILNICA POSTANE NOVO UČNO OKOLJE

V poplavi snovi, ki jo morajo učenci drugega razreda usvojiti, se žal pogosto zgodi, da nam ostane premalo časa za praktično učenje. Porodila se nam je zamisel, da bi že znano okolje preuredili in bolj sproščeno združili učno temo recept pri slovenščini in lastnosti snovi ter zdravo prehrano pri spoznavanju okolja. Že znane vsebine bi tako dopolnili in razširili, hkrati pa ne bi bili časovno omejeni.

Z drugošolci že peto leto izvajamo projekt Spanje v šoli. Letos smo ga nadgradili z izkustvenim učenjem. Vsebine, ki smo jih obravnavali pri rednem pouku, smo medpredmetno povezali in izvedli tudi v praksi.

Namen projekta Spanje v šoli je spodbujanje socialnih in komunikacijskih spretnosti. Čeprav so učenci od doma le eno noč, se v projektu navajajo na samostojnost. Bližina doma pozitivno vpliva na njihov občutek varnosti, zato spanje ne predstavlja večje težave niti tistim, ki se s tem soočajo prvič.

Letošnji projekt je potekal tako, da so se učenci v poznih popoldanskih urah vrnili v šolo. Po uvodnem delu smo s pomočjo računalnika poiskali recept za pripravo zeliščnega namaza, ki smo ga naslednji dan pri zajtrku pojedli. Potem smo praznično okrasili učilnico in mize za našo zabavo. Ob zabavnih družabnih igrah in pustolovskem nočnem raziskovanju šole s svetilkami je čas hitro minil. Na koncu dne je sledila zabava z večerjo in spanje.

Pri klasičnem pouku pogosto zmanjka časa, da bi se lahko učitelj in učenci v sproščenem vzdušju povezali, zato menim, da opisane dejavnosti pozitivno vplivajo na poznejše sodelovanje pri rednem pouku. Poseben čar prinaša tudi dejstvo, da se otroci v znanem okolju spopadejo z novimi izzivi, ki pripomorejo k razvijanju pozitivne razredne klime.



PREDSTAVITVE REFERATOV VI, sreda, 5. april 2017, od 14.15 do 15.15

Dvorana Vespucci

Fani Nolimal, Zavod RS za šolstvo, in **Marijana Kolenko**, OŠ Lava

SODOBNE STRATEGIJE (OBLIKE) VODENJA V TEORIJI IN PRAKSI

Največji izziv sodobnega pedagoškega vodenja je zagotoviti kar najboljše razmere za učenje, spremembo in rast posameznikov, organizacije (šole/kolektiva) in skupnosti (ožjega in širšega okolja). Pri tem ima nadvse pomembno vlogo ravnatelj, njegov stil vodenja in prednostne naloge, npr. pri sprejemanju odločitev, opredelitvi vizije, prilagajanju in komunikaciji (Feser, Mayol, Srinivasan 2015). M. Patrovani (2017) med dejavniki visoko kakovostnega vodenja, ki odgovarjajo na potrebe učiteljev, izpostavlja:

- vodenje in ne upravljanje, torej vodenje brez stresa, pritiskov, izolacije, diktiranja, odrejanja, nadzora;
- človečnost/humanizem, temelječ na demokratični participaciji, človekovih pravicah, potrebah in interesih posameznikov;
- udejanjanje vodenja, pri katerem je v ospredju navduševanje, motiviranje, podpiranje in svetovanje (prav tam).

Omenjena avtorica spodbujanje sposobnosti in kompetenc učiteljev osmisli z osmimi praktičnimi strategijami, temelječimi na dejstvu, da se učinkovitost učiteljev začne s tem, da jih vodja prepozna kot ljudi, vredne spoštovanja, skrbi, investiranja, ljudi, ki jim je treba zagotoviti priložnosti, da bi svoje delo še izboljšali in zablesteli (Patrovani 2017). Pri tem visoko kakovostnem vodenju so v ospredju štiri vedenjske lastnosti (značilnosti) vodij: biti morajo pripravljeni dajati podporo, delovati ciljno usmerjeno, iskati različne perspektive in učinkovito reševati težave (Feser, Mayol, Srinivasan 2015).

Ob celostnem pregledu dejavnikov in strategij kakovostnega vodenja se pokaže, da je zanj značilen transformacijski stil, pri katerem je v ospredju: a) karizma vodje, b) navdihujoča motivacija vodje ali navdihujoča vizija, c) uporaba intelektualne stimulacije in č) uporaba individualizirane pozornosti (Carpenter idr. 2017). Idealna za šole in druge ustanove pa je kombinacija transformacijskega stila vodenja s transakcijskim, temelječim na nagrajevanju dosežkov, proaktivnem delovanju – zanj je značilno predvidevanje in izogibanje problemom – ter na neodvisnem, individualnem delu zaposlenih.

Sodoben šolski prostor z vse bolj kompetentnimi ravnatelji udejanja številne značilnosti visoko kakovostnega, transformacijskega, timskega in porazdeljenega vodenja, ki temelji na strokovni avtonomiji in večji samoregulaciji, ki pa se je v kolektivih vedno ne zavedajo ali je ne sprejemajo. Kako je s tem na Osnovni šoli Lava, bomo prikazali v empiričnem delu predstavitve.

Urška Štremfel in **Maša Vidmar**, Pedagoški inštitut

IZZIVI VODENJA MULTIPROFESIONALNIH TIMOV V IZOBRAŽEVANJU

Družbena realnost, v kateri postajajo področja družbenega življenja ter sodobni družbeni problemi vse bolj prepleteni, odseva tudi v novi vlogi šol, ki se pri udejanjanju svojega poslanstva na sistemski



ravni in ravni vsakodnevnih praks vse bolj odpirajo v zunanje okolje. Pri tem se znotraj in zunaj šol oblikujejo raznoliki multiprofesionalni timi. Evropska komisija (2013) delovanje multiprofesionalnih timov v šolah poudarja kot ključno strategijo za izboljševanje in inovacije pedagoškega procesa. Svet Evropske unije (2011) multiprofesionalna partnerstva v izobraževanju prepoznava kot pomemben element pri izboljševanju delovanja šole kot celote. Številne teoretske podlage (npr. Bryson idr. 2006, Burke idr. 2006, Hood idr. 1993) pa poudarjajo, da uspešno delovanje takšnih timov zahteva temeljito prilagoditev obstoječih pristopov k vodenju in vzpostavitve novih.

Na Pedagoškem inštitutu v letih 2014–2017 sodelujemo v mednarodnem projektu TITA (Medsektorski pristopi k obravnavi zgodnjega opuščanja izobraževanja: inovativna usposabljanja, pripomočki in dejavnosti), katerega namen je na temelju znanstvenih podlag v različnih evropskih državah (Franciji, Luksemburgu in Švici) zasnovati, preizkusiti in ovrednotiti inovativne medsektorske pristope, osredinjene na preprečevanje zgodnjega opuščanja izobraževanja. V okviru projekta sodelujemo kot snovalci znanstvenih podlag, v katerih izpostavljamo nove oblike in vsebine izobraževanja, ki bodo ravnatelje, učitelje in druge pomembne akterje opolnomočile za vodenje in uresničevanje raznolikih oblik sodelovanja v multidisciplinarnih timih.

V prispevku bomo vodenje multidisciplinarnih timov predstavili kot enega izmed mnogih med seboj povezanih (individualnih, na nalogo vezanih, situacijskih, okoljskih, organizacijskih) dejavnikov v delovanju tima, ki vplivajo na uspešnost (učinkovitost) tima, ta pa vpliva nanje. Posebno pozornost bomo namenili predstavitvi izzivov, ki jih je treba na podlagi sinteze obstoječih teoretskih podlag in preliminarnih izsledkov evalvacije projekta pri vodenju multiprofesionalnih timov v izobraževanju preseči, da bodo ti lahko uspešno uresničevali svoje poslanstvo, ne le pri preprečevanju zgodnjega opuščanja izobraževanja, temveč tudi pri izboljševanju vseh drugih vidikov delovanja šole v sodobni družbi.

Janja Zupančič, Osnovna šola Louisa Adamiča Grosuplje

Z GIBKO MISELNO NARAVNANOSTJO DO INOVATIVNIH REŠITEV

Ne glede na to, v kakšni vlogi se posameznik pojavi v šolskem vsakdanu, prav hitro opazi, da je dogajanje izredno dinamično, vendar poteka urejeno, usklajeno in povezano. Šolski prostori odsevajo številne dosežke, pripovedujejo zgodbe, razkrivajo dimenzije znanja, celo izzivajo naše misli. Stiki z učenci in zaposlenimi, pogovori z njimi pa že razkrivajo miselno naravnost šolske skupnosti.

Ali se pogovori pogosteje osredotočajo na težave ali rešitve? Ali v odnosih prevladujejo napetosti ali sproščenost? Imajo učenci, zaposleni in starši možnost vodstvu podati predloge? Kako so ti sprejeti? In na kakšen odziv po drugi strani naletijo predlogi vodstva? Ali iztočnici sledijo dolgi seznami omejitev ali pester nabor idej? Če bi lahko prikimali Einsteinu, ki je dejal, da problemov ne moremo rešiti z enakim načinom razmišljanja, ki je te probleme povzročil, ali si torej upamo razmišljati drugače? Kaj smo pri svojem delu pripravljeni spremeniti? Ali je mogoče treba najprej spremeniti sebe? Sem odprt za sodelovanje z ljudmi, s katerimi sicer ne zaznam stičnih točk? Sem pripravljen preizkusiti kaj novega in vztrajati kljub napakam ali neuspehu? Sem si pripravljen vzeti čas za razvijanje novih rešitev? Kaj lahko storim z obstoječimi viri in ali je nujno, da iščem nove? Sem pripravljen soustvarjati okoliščine za uresničitev na videz tudi precej nemogočih idej? Ali lahko idejo vpnem v obstoječi učni načrt? Je moja/naša miselna naravnost še toga ali že dovolj gibka, da se izzivov veselim?



V prispevku bomo prikazali primer, kako je šola izstopila iz okvira zavzetih posameznikov in vstopila na pot povezanega ustvarjalnega razmišljanja. Predstavili bomo korake od nastanka ideje preko iskanja virov in učenja do uresničitve. Danes sprehod skozi šolske prostore ponuja mnogo dokazov o učenju in inovativnosti ter budi nove ideje.

Dvorana Scott

Marja Čad, Vzgojnovarstveni zavod Radovljica

K. L. I. K. – KOUČING LISTA INDIVIDUALNIH KOMPETENC – JE PREVZEMANJE ODGOVORNOSTI ZA PODPORO VODENJU

V prispevku predstavljamo svoj model, imenovan K. L. I. K. (koučing lista individualnih kompetenc), ki temelji na svetovalnem procesu oziroma vzpostavljanju odnosa s posameznikom na t. i. koučingu; to je pristop oziroma način dela z zaposlenimi, katerega namen je ozavestiti jih o njihovih kompetencah in spodbuditi k temu, da bi spoznavali svoje delovanje ter prevzemali odgovornost za svoje mišljenje/ravnanje/delovanje.

Menimo, da je omenjeni model, ki smo ga sprva zasnovali kot »pomoč« mladim na poti odrasčanja, ustrezen na vseh področjih človekovega delovanja, saj je razumljiv in preprost. Posamezniku, ki vstopa v proces samospoznavanja, omogoča, da vzrokov za svoje delovanje in neuspehe ne išče ves čas drugje, temveč jih zna prepoznati pri sebi oziroma se z njimi soočiti – akcijski pristop mu omogoča preprost model lastnega načrtovanja, preverjanja in napredovanja. Tako posameznik pridobiva samozavest, se raje izpostavlja in zna postavljati temelje za svoje delovanje ter (po)skrbeti za osebni in profesionalni napredek.

Model je zasnovan na narativnem modelu koučinga dr. Davida Draka, ustanovitelja Narrative Coachinga, ki poudarja, da je vsak posameznik tak, kot ga določa njegova lastna življenjska zgodba, saj delujemo tako, kot smo se »razvijali in oblikovali od rojstva dalje«, in poudarja, da je mogoče spremeniti »vzorci« našega vedenja in delovanja le tako, da svojo »zgodbo« in sebe dobro poznamo.

Model K. L. I. K. je nastal na podlagi osebne izkušnje avtorice prispevka ob izkustvenem izobraževanju na seminarju dr. Davida Draka ter na podlagi podiplomskega izobraževanja na Pedagoški fakulteti v Ljubljani, smer supervizija, osebno in organizacijsko vodenje.

Coaching oz. koučing v zadnjih letih začne svoj »pohod« ne le v gospodarstvu, marveč tudi v drugih panogah in v šolstvu – saj se pri sistematičnem delu s posamezniki hitro pokažejo prvi znaki napredka, predvsem pri prevzemanju odgovornosti za lastno delovanje.

Vodenje ljudi, ki se zavedajo omenjenih dejstev, tako za vodilnega predstavlja vodenje za napredek, saj vključeni poznajo samega sebe in spoštujejo drug drugega. Vodja tako lahko upraviči rek: »Vodja je prvi med enakimi.«



Meta Pazlar, Osnovna šola prof. dr. Josipa Plemlja Bled

ZERO WASTE – ŠOLA ZA PRIHODNOST

Planet Zemlja je onesnažen. Nujno je ukrepanje. Začeti moramo z opolnomočenjem najmlajše generacije. Z vodenjem otroškega parlamenta se nam ponuja priložnost za usmerjanje učencev v samostojno sporočanje, vrednotenje, iskanje in povezovanje informacij. Tema letošnjega otroškega parlamenta, OTROCI IN NAČRTOVANJE PRIHODNOSTI, se lepo dopolnjuje z izvajanjem projekta Zero Waste (Svet brez odpadkov). Na srečanjih predstavnikov razredov s pomočjo metode moderiranja ustvarimo varno komunikacijsko okolje in aktiviramo ustvarjalne in delovne potenciale. Z delom, cilji in roki seznanimo razrednike. Pripravimo delavnice za mlajše učence. Organiziramo izobraževanje na različne načine; ti lahko temeljijo na raznolikih orodjih in informativnih gradivih, lahko vključujejo predavanja strokovnjakov, izvedemo učno uro v inovativnem učnem okolju. Preko predstavnikov otroškega parlamenta spodbujamo učence k uporabi odpadnega materiala za izdelavo daril, igrač, nakupovalnih torb, učnih pripomočkov, pa tudi za izdelavo plakatov, transparentov, scenskih elementov za predstave, ki se odvijajo na šoli ... Otroci lahko tako predstavijo svoje talente, sposobnost ustvarjanja, inovativnost ... Pridobivajo prepotrebne izkušnje in se navajajo biti manj potratni – bolj trajnostno naravnani. Vse deležnike je treba spodbujati k iskanju boljših rešitev. Postopoma je treba spreminjati vedenje učencev in vseh drugih deležnikov (zaposleni, starši, zainteresirana javnost ...), da bi proizvajali manj odpadkov, da bi jih reciklirali ali znova uporabili. V takem učnem okolju učenci pridobivajo nova znanja in organizacijske sposobnosti ter se naučijo, kako lahko z ustvarjalnostjo in upoštevanjem preprostih nasvetov zmanjšajo nastajanje odpadkov, razmišljajo in delujejo za prihodnost. »Zero Waste (Svet brez odpadkov) je etičen, ekonomski, učinkovit in vizionarski cilj, ki vodi družbo v spremembo življenjskega stila in navad ter k posnemanju trajnostnih naravnih ciklov, kjer so vsi odpadni materiali surovina za nekoga drugega. Implementacija Zero Waste (Svet brez odpadkov) bo preprečila vsakršne izpuste v zemljo, vodo ali zrak, ki bi lahko ogrozili zdravje ekosistemov, ljudi, živali ali planeta.«

Leonida Zalar, Osnovna šola heroja Janeza Hribarja Stari trg pri Ložu

BRALNI DOGODEK NOČ BRANJA – INOVATIVNO UČNO OKOLJE PRI RAZVIJANJU BRALNIH SPRETNOSTI NAJSTNIŠKEGA BRALCA IN VZPOSTAVLJANJU INTEGRACIJ DO DRUGAČNOSTI

Najstniki so posebna skupina bralcev, pri katerih je zelo pomembna bralna motivacija, ki jih nehote pritegne k branju. Še zlasti je pomembna vzpostavitev zanimivih inovativnih učnih okolij, ki spodbujajo ustvarjalnost, raziskovalnost, problemski pristop, socialne interakcije, odgovornost in timsko delo in so hkrati motivatorji za branje in razvijanje bralnih spretnosti.

Bralni dogodek Noč branja je na naši šoli zanimiv primer inovativnega učnega okolja, ki mlade bralce izgrajuje na različnih področjih. Gre za tematsko zaokroženo celoto, ki vključuje dejavnosti treh sklopov (petkovo popoldne, nočni del, sobotno dopoldne), vodijo pa jih strokovni delavci šole ter drugi povabljeni izvajalci, bodisi iz domačega okolja ali iz različnih ustanov od drugod.



Devetošolci tako dobijo priložnost, da sami odgovorno sooblikujejo dogodek in ga v nočnem delu, ki je zanje zelo pomemben, naredijo edinstvenega.

Noč branja vsako leto poteka ob koncu novembra in je velik izziv za vse udeležence, saj morajo za vstopnico prebrati štiri dela za bralno značko. Odziv je zelo velik. Učenci se potrudijo, da do določenega roka dosežejo zastavljeni cilj.

V prispevku bi rada predstavila lansko Noč branja, že osmo po vrsti, na kateri so imeli udeleženci možnost spoznavanja sveta slepih in sveta priseljencev iz jezikovne skupine, ki uporablja drugačno pisavo (cirilico).

Odziv učencev je bil izjemen in za vse strokovne delavce – izvajalce dragocena izkušnja in motivacija za oblikovanje novih vsebin.

Dvorana Amundsen

Gabrijela Jošt, Šolski center Kranj

KREATIVNO POUČEVANJE IN UČENJE ZA ŽIVLJENJE MED UČENCI, DIJAKI IN UČITELJI

Vrednote se razvijajo v mladosti, ko se večina mladih izobražuje. Pomembno je, da poučevanje in učenje ne potekata samo v učilnicah in predavalnicah, ampak tudi zunaj njih. Mlade je treba spodbujati, da se udeležujejo dejavnosti, ki niso vezane le na pouk. Tako bodo formalno znanje na različne načine nadgrajevali in razvijali zavedanje o pomenu učenja.

Dijaki in učenci so obravnavali več problemskih področij, ki so bila povezana s turizmom mladih v Kranju. Rešitve so nastajale skupaj s sodelovanjem učencev Osnovne šole Staneta Žagarja Kranj in dijaki treh srednjih šol (Gimnazija Kranj, Srednja ekonomska, storitvena in gradbena šola in Srednja tehniška šola – obe sta enoti Šolskega centra Kranj). Vsi deležniki, ki so bili vključeni v predstavitev inovativnih idej, so se strinjali, da jih javno predstavimo. Predstavitev idej je potekala v prostorih Mestne knjižnice Kranj.

Namen prispevka je spregovoriti o tem, kako istočasno voditi več skupin učencev in dijakov. Različne starosti udeležencev so pripomogle k bolj sproščenemu in ustvarjalnemu vzdušju v posamezni skupini. Vsaka je pripravila zanimive prodajne zgodbe, ki so bogatile vse, ki so neposredno sodelovali pri oblikovanju in predstavitvi idej. Pri deležnikih smo spodbujali razvoj osebnostnih lastnosti, pomembnih za podjetnost (odgovornost, ustvarjalnost, samostojnost). Poudarek je bil na zaznavanju problemov, ki se lahko pojavijo, iskanju rešitev za določen problem in njihovi predstavitvi.

Cilj dejavnosti je bil prebivalcem in obiskovalcem Kranja predstaviti inovativne rešitve, kako popestriti dogajanje za vse generacije v mestu. Udeleženci predstavitve so podprli predloge učencev in dijakov ter jim dali upanje, da bo mogoče katero od njihovih zamisli ob pomoči občine in Turističnega društva Kranj uresničiti. Vse dejavnosti in rešitve, ki so jih posamezne skupine pripravile za popestritev dogajanja v mestu Kranj, bomo predstavili v prispevku.



Mojca Krašovec, Gimnazija Gian Rinaldo Calvi Koper – Capodistria, in
Peter Kastelic, Kulturno-izobraževalno društvo PiNA

REFERENČNA LESTVICA PARTICIPACIJE ŠOLSKIH AKTERJEV

Zgodnje sodelovanje v procesih odločanja, ki vplivajo na življenje učencev oziroma dijakov, je bistvenega pomena za njihov vstop v aktivno državljanstvo, za to, da se zavedo pravic in dolžnosti ter prevzamejo odgovornosti zanje, osnovne in srednje šole pa lahko nastopijo v vlogi stičišča, v sklopu katerega mladi pridobijo znanje, orodja za aktivno državljanstvo in participacijo ter izkušnje v zvezi s tem. Za uveljavljanje participacije v šoli je pomembna celotna šolska skupnost, strokovni sodelavci in vodstvo pa lahko z zgledom in (participativnim) vodenjem razreda ali šole vzpostavljajo participativno šolsko okolje.

Večjo participacijo v izobraževalnih ustanovah podpirajo tudi različne evropske institucije. V listini Sveta Evrope o izobraževanju za demokratično državljanstvo in učenju človekovih pravic je tako zapisano, da bi morali zlasti pri vodenju in upravljanju izobraževalnih ustanov še bolj spodbujati opolnomočenje in aktivno participacijo učencev, dijakov, učnega osebja in drugih deležnikov.

Participativno vodenje v šoli predvideva razjasnitev ciljev in načrtov deležnikom šolske skupnosti, motivira jih k sprejemanju odločitev in razumevanju njihovih posledic ter povečuje verjetnost, da se bodo z njimi poistovetili. Participativno vodenje v praksi ni vedno primerno ali izvedljivo, vendar omogoča vzpostavitev strategije sprejemanja odločitev; te so običajno boljše, sodelovanje z deležniki pa uspešnejše.

Mreža participativnih demokratičnih šol spodbuja participacijo srednješolskih akterjev (predvsem dijakov, profesorjev, drugih šolskih delavcev in staršev) iz Portugalske, Poljske in Slovenije. Glavni rezultat projekta je referenčna lestvica participacije šol – gre za uporabno orodje, s katerim lahko deležniki sami evalvirajo participacijo glede vključenosti v (1) učni in (2) odločevalski proces ter (3) vpetosti v širše okolje. Na podlagi pridobljenih rezultatov in ugotovljenega stanja šole pripravijo strateški načrt za izboljšanje participacije in ga implementirajo, s čimer se na lestvici povzpnejo višje in tako šola postane bolj participativna.

Natalija Sevnik Leber, Osnovna šola Petrovče

IŠČE SE NAJBOLJŠI VODJA ŠOLE!?

Uspešen ravnatelj v šoli vsak dan ustvarja ozračje, ki iz ljudi izvablja najboljše, ki jih na neprisiljen način motivira za delo in tako krepi njihovo samopodobo, profesionalno rast in zadovoljstvo na delovnem mestu. Zagotovo je eden najpomembnejših dejavnikov uspešnosti šole kakovost ravnateljevega vodenja. Izvrsten vodja šole je zgled odličnega menedžerja, pedagoškega vodje, strokovnjaka, človeka s poslušom za ljudi, simbolnega in transformacijskega vodje. Vsekakor mora biti tudi moralno, psihično in fizično zdrav posameznik. Dobro je, če ima smisel za humor, če ga preveva optimizem, če je na šoli viden in venomer dosegljiv.

Šola, na kateri poučujem, je uspešna, saj skriva v sebi naprednega vodjo, odprte odnose, navdušene učitelje in spodbudno okolje. Našo ravnateljico globalno doživljamo kot izkušeno, demokratično, daleč od avtoritativnega vodje, saj nas zna nevsiljivo in prijazno motivirati. Na koncu ogromno dosežemo, a vedno nam daje občutek, da smo do cilja prišli sami. Pozorna je, radodarna s pohvalami in odprta ter pozitivno naravnana do konstruktivnih sprememb. V vsaki stvari vidi dobro in ima sposobnost helikopterskega pogleda na šolski prostor in dogajanje. Je gonilna sila za osebno in skupinsko rast



šole. Je kot tiha voda, ki nas žene naprej. Strokovno jo zelo cenimo, vsak dan si prizadeva za izboljšave, predvsem pa občudujemo njeno doslednost in predanost delu.

Sicer v šolskem prostoru vse komunikacije potekajo preko ravnatelja, ki predstavlja »junaka« na vrhu piramide z obilico pristojnosti, nalogami in odgovornostmi, ki se jih učitelji dostikrat sploh ne zavedamo. Le vodja ima sposobnost ustvariti občutek pripadnosti in vero v skupne vrednote ter v globlji smisel izobraževanja. Najboljši vodja upošteva prevladujoče miselne tokove in se seznanja z globalnimi izobraževalnimi razvojnimi smernicami. Samo če smo odprti in fleksibilni lahko dopuščamo inovativnost in tako postopoma uvajamo napredne spremembe. Ravnateljeve značajske lastnosti, njegova strokovnost in izoblikovani stil vodenja so po moji oceni glavni dejavniki pri nastajanju (ne)inovativnih učnih okolij. S stilom vodenja ravnatelj uveljavlja svojo moč in oblast, ki ne sme biti pretirana. Prav je, da določene naloge tudi delegira. Nujno mora izbirati prednostne naloge, jih uresničevati in nenehno vrednotiti. Marsikdaj je ravnatelj preprosto blažilec med nerealnimi zahtevami okolja in šolo, večkrat se počuti, kot da bi imel zvezane roke. Želeli bi si, da večina današnjih ravnateljev ne bi bila preobremenjena, kaj šele čisto izžeta, in da najboljšega vodjo, danes in tukaj, preprosto javno okronali.



PREDSTAVITVE PLAKATOV

Marjeta Šmid, Osnovna šola Jela Janežiča, **Martina Ozbič**, Pedagoška fakulteta Ljubljana,
Aleksander Vališer, CVIU Velenje

INSTRUMENT ZA SPREMLJANJE VKLJUČENOSTI UČENCA V VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNI PROCES

Profesionalna odgovornost šolskih vodij, naj bodo to ravnatelj, učitelji ali drugi strokovni delavci, ni usmerjena zgolj v izboljševanje dosežkov učencev ali spremljanje tega, katerim pravilnikom smo zadostili (Wang 2016, 234). Enako pomembna je predstavitev socialne in ekonomske pravičnosti za vse učence, ki danes vstopajo v šole in družbo, v kateri jezikovna in kulturna raznolikost ter raznolikost v zmožnostih naraščajo hitro kot še nikoli. S prispevkom bi radi prispevali k odgovoru na vprašanje, kako lahko ravnatelj in učitelji s pomočjo spremljanja učenca zagotavljajo njegovo uspešno vključenost v vzgojno-izobraževalni proces glede na ugotovitve, da v iste razrede prihajajo učenci iz različnih kulturnih okolij, ki jih oblikujejo večjezičnost ali različnojezičnost, različne sposobnosti ali razlike v sami kulturi. Konkretno je vloga vodstva pri oblikovanju ustreznih razmer za učenje še zlasti pomembna pri zagotavljanju kakovostnega pouka. Eden od načinov, kako to zagotoviti, je spremljanje pouka (Erčulj 2015). Nameni spremljanja pouka so različni (informativni, svetovalni, nadzorni ...), z njim pridobivamo podatke, ki jih ni mogoče pridobiti drugače, npr. spoznavamo razredno klimo ali medosebne odnose (Rejc 2014). V zadnjem času pa je vse bolj v ospredju samoevalvacija, ki vključuje tudi lastno spremljanje pouka. Predstavili bomo instrument, ki ga lahko uporabljamo za vrednotenje in spremljanje uspešnosti pri vključevanju učencev k pouku, v šoli in delno tudi zunaj nje. Izdelali smo ga s pomočjo koncepta pripoznanja, katerega prednost je v tem, da pokriva ekonomsko, kulturno in politično področje (dosežena stopnja zanesljivosti: alfa 0,84 (Šmid in Ozbič 2015, 2016)). Prednost instrumenta za spremljanje pouka vidimo tudi v tem, da ga lahko uporablja učitelj sam ali pa »prijateljski« kolega, zlasti če učitelj ravnateljevo spremljanje doživlja preveč stresno in zato ne bi dobili verodostojnih informacij (Pjer Šemrl 2005) ali zaradi triangulacije. Na osnovi pridobljenih informacij lahko strokovni delavci, starši in učenci načrtujejo, kaj bi glede na izkušnje in potrebe učencev v danem trenutku kazalo razvijati, ne glede na to, ali potrebe izhajajo iz različnih sposobnosti/zmožnosti, jezika ali kulture.

Metka Kovačič Prah, Vrtec Otona Župančiča Slovenska Bistrica

VPLIVI VODENJA NA OSEBNO RAVEN

Oblikovanje socialnih veščin ter krepitev etičnega ravnanja razumem kot temelj vsakdanjih odnosov v vzgoji in izobraževanju. Verjamem, da smo ne glede na svoje poslanstvo v poklicu prvi vzgled sodelavcem, otrokom, staršem in vsem deležnikom, ki so povezani z vzgojo in izobraževanjem.

Kot vzgojiteljica s polno delovno obveznostjo in vodja petoddelnega vrtca ugotavljam, da se je moja profesionalna pot oblikovala zaradi podpore vodstva. V začetnih letih službovanja sem si ustvarjala lasten slog dela z otroki, ki ga je deloma pogojeval način dela mentorice, spreminjale pa izkušnje in izobraževanja. Vodenje enote znotraj sistema velikega vrtca (15 enot, 76 oddelkov v 4 občinah) ves čas zahteva odgovorno in suvereno delovanje, četudi vsi sledimo skupni viziji in globalnim ciljem, seveda upoštevajoč lokalne posebnosti delovnega okolja. Če sem vodenje pred skoraj dvajsetimi leti začela z



beleženjem prisotnosti zaposlenih in razporejanjem delovnega časa, nadaljevala z organizacijo pedagoškega dela in oblikovanjem lastnih beležk o nalogah, ki sem jih kot vodja izvajala, sem v Šoli za ravnatelje odkrivala konkretne metode in tehnike, ki so postale novi vidiki za vpogled v klimo in delovanje kolektiva.

Testi, ki sem jih ob šolanju preizkušala (test osebnostnega sloga, vodstveni vprašalnik, vloga vodje pri motiviranju sodelavcev, test po Belbinu o kritičnem razmisleku o svoji vlogi v timu ...), so postali stopnica na poti k razumevanju moje vloge pri vodenju enote. Če pred reševanjem testov sploh nisem razmišljala o sebi v vlogi vodje, so me rezultati začeli nagovarjati, da sem se skušala opazovati s perspektive podrejenih. Zaznala sem svoja šibkejša področja ter se v naslednjih šolskih letih namensko posvetila krepitvi veščin, ki sem jih potrebovala za učinkovitejše vodenje kolektiva:

- dopuščala sem si vzeti čas za medsebojne pogovore;
- naloge in obveznosti sem pogosteje porazdelila med sodelavke;
- pripravila in analizirala sem vprašalnik Dejavniki zadovoljstva v službi;
- organizirala sem neformalna druženja;
- sproti in brez občutka nelagodja sem opozorila na napake;
- večkrat sem ponovila vlogo mediatorke;
- omogočala sem sodelovalno odločanje.

Aktivno delovanje in odzivanje kolektiva mi je okrepilo samozavest in kljub nadrejeni vlogi sem bila enakovredna in spoštovanja vredna sodelavka. Vodenje vrtca mi, odkar sem pridobila veščine in orodja, s katerimi lahko preverjam zadovoljstvo kolektiva, tako ne predstavlja vloge, ločene od sodelavk. Ob selitvi v novogradnjo je prišlo do združitve dveh enot. Zaradi povečanega števila zaposlenih sva si delo porazdelili dve vodji, kar je v klimo kolektiva vneslo nove dimenzije. Zaznavam pa pripadnost in povezanost kolektiva, k čemur zagotovo prispeva negovanje stila vodenja, ki smo ga razvijali doslej.

S prispevkom bi rada poudarila, da sem svoje vodenje zaznala kot živ proces, odvisen od znanja, delovnih okoliščin, izkušenj, pa tudi človečnosti ter čuječnosti, ki mi omogočata sprejemanje in ohranjanje radovednosti v skrbi za kar najboljše vodenje kolektiva ob polni delovni obveznosti v oddelku.

Natalija Sevnik Leber, Osnovna šola Petrovče

UČITELJI, SEZUJMO PRETESNE ČEVLJE!

Danes se predvsem učitelji zavedamo, da je tradicionalna šola že nekaj časa v krizi in da marsikdo še vedno na svojem bregu bije bitko, ko učence usmerja v golo usvajanje in pomnjenje znanja. Namesto da bi jih vodil v raziskovanje, inovativnost, sodelovanje, se v učenju oklepa čete balastnih podatkov. Vsi pedagoški delavci bi se morali pogosteje kakovostno izobraževati in profesionalno rasti ter potem zavreči svoje stare in pretežke čevlje privzgojenih, priučenih in privzetih vzorcev. Nekdaj smo z njimi dobro shajali, danes pa z njimi težko hodimo, kaj šele tečemo. Slovenska šola je izrazito storilnostno naravnana s splošno slovensko kulturno tradicijo življenja in vzgajanja, znotraj katere je otrokova uspešnost veliko pomembnejša kot sta njegova sreča in zadovoljstvo. Po eni strani si vsa strokovna javnost prizadeva za humanizacijo šolstva, po drugi pa se otrokova starost, pri kateri je uspešnost že pomembna, pomika vztrajno navzdol. Tako se ne približujemo prijaznejši šoli, po svoji klimi le-ta ni podobna tujim zglednim šolam, ni sproščena in ni brez strahu. Skozi predstavitev na plakatu bom predstavila mnogo



razrednih aktivnosti, s katerimi učitelj na igriv način sprosti um, domišljijo, da učenec išče nova spoznanja, eksperimentira, kritično presoja, se samoizraža. Če sodim po sebi in po svojih delovnih kolegih, si najbolj želimo praktičnih nasvetov. Tu in tam je zdravo upočasniti tempo in pustiti prostor za spontano učenje, ne le za poučevanje. Učitelj naj snovi ne servira več na pladnju, ker je znanstveno dokazano, da je s frontalno razlago pomnjenje komaj 20 %. Skozi različne načine, interaktivnost, veččutnost, dramatičnost, nenavadnost, čustveno intenzivnost omogočimo lažje, boljše in dolgotrajnejše pomnjenje. Skupaj zavestno oblikujmo raznoliko in kontrastno oazo, kjer bodo učenci zbrano sledili pouku. V prid vseh otrok je zdaj zadnji čas, da združimo resne in zabavne učne izkušnje, aktivnost in pasivnost, samostojno in skupinsko delo, nadzor in sproščenost, tišino in hrup. Privedimo nasmeh na lica naših učencev.

Simona Merljak, Osnovna šola Orehek Kranj

KO OSNOVNA ŠOLA ZAPOLNI KULTURNI DAN 3200 UČENCEM

Konec preteklega šolskega leta smo na šoli pripravili muzikal *Svet je tvoj*, ki si ga je ogledalo približno 3200 učencev.

Cilj predstavitve je udeležencem posveta pokazati, da uspeh ni naključna zadeva, ampak je sad dobrega vodenja, sodobnega pristopa k delu z učenci in spretnega krmiljenja med projektom, šolskim delom in drugimi nalogami šole. To, da osnovna šola v času vrste najrazličnejših ponudb prodre s svojo lastno produkcijo in zadovolji vzgojno-izobraževalna pričakovanja učiteljev in njihovih učencev ter dijakov, ni majhen dosežek. Ob tem pa ne smemo pozabiti na vsestransko učenje, ki ga tak projekt ponudi učencem, kar je zapisal tudi Slavko Dežek: »Kakšna lepa življenjska popotnica je to, saj vsako takšno izvenšolsko ustvarjanje pusti trajne sledove v mladostnikovem osebnostnem razvoju in v socialnem življenju.«

Zamisel o muzikalu je bila moja in tako je učiteljica glasbe izbrala sedemnajst slovenskih popevk, na osnovi katerih sem napisala besedilo. K sodelovanju sva povabili še plesno pedagoginjo.

Sodelovalo je trideset članov pevskega zbora, ki so imeli okoli 200 ur vaj. Ključno vlogo igra učitelj, njegova motiviranost, osebni pristop in vodenje preko najrazličnejših težav. Učenci so dobili status umetnika, kar jim je omogočilo lažje krmiljenje med šolskimi obveznostmi in vajami.

Dobro vodenje projekta je povežalo celotno šolo. Sama sem skrbela še za medijsko prepoznavnost, saj je z dobro reklamo treba začeti dovolj zgodaj.

Pri rekvizitih sta pomagala hišnik in učitelj tehnike, učiteljica likovne umetnosti pa je z učenci poskrbela za sceno. Predelava telovadnice v kulturno dvorano je zahtevala veliko tehničnega dela: treba je bilo zaščititi tla, najeti stole, zastreti okna, si izposoditi oder, najeti profesionalno ozvočenje in osvetlitev.

Podravnateljica je poskrbela za organizacijo, ki je v času predstav omogočala pouk in odmore za naše učence ter tišino za gledalce.

Kot ena izmed vodij sem se naučila, da je z načrtovanjem treba začeti zgodaj. Ključni so sodoben pristop do učencev, dobra reklama in podpora vodstva. Perspektiva vodenja sodobne šole je vsekakor prispevek k vseživljenjskemu znanju in učenju učencev in k temu je naš muzikal nedvomno pripomogel.



Aleksandra Matjac, Osnovna šola Danila Lokarja Ajdovščina

USPEŠNA PRAKSA VODENJA; RAVNATELJ – SITUACIJSKI VODJA

Vloga ravnatelja kot vodje se v zadnjem obdobju zelo spreminja. Ravnatelj krmari organizacijo z vidika pedagoškega in poslovnega vodenja – managementa. Upravlja pretežno s človeškimi viri.

Osnovne in formalne zahteve odločajo člani Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (zakonodaja.com). Nadgradnjo znanj dobi ravnatelj v Šoli za ravnatelje, kjer z ravnateljskim izpitom pridobi vstopnico za vodenje šole, ki terja vsakodnevno in neprestano izobraževanje, prilagajanje. Ravnatelj spremlja pedagoški oz. vzgojno-izobraževalni proces in prevzema odgovornost zanj, je poslovodja javne neprofitne organizacije – zavoda (solazaravnatelje.si). Skozi oblike upravnih funkcij se ravnatelj prepozna in predstavlja kot osebnost, ki ji pripada določen stil vodenja. Poudariti želimo predvsem distribucijo vodenja skozi prizmo situacijskega vodenja kot pristopa k vodenju in motiviranju ljudi, kar pa ni možno brez ustrezne komunikacije.

Različnosti posameznikov se kažejo skozi osebnost, znanje, izkušnje, cilje in prepričanja. Povzročajo nesporazume, ki nerešeni lahko postanejo vzroki resnih konfliktov. Najpogostejše skupine vzrokov konfliktnosti v podjetju so osebni, položajni in komunikacijski (Možina et. al., 2002, 584).

Predstavljamo primer neizkušene ravnateljice, ki ji zmanjkuje smisla za garanje na novem delovnem mestu. Posledično se pritožuje, da mora večino dela opraviti sama. Poišče pomoč. Po začetnem pogovoru z nadrejenimi sledijo nadaljnji koraki, s poudarkom na delegiranju, prilagojenemu problemu posameznika, s katerim se ravnateljica sooča, saj izhaja iz posameznikove sposobnosti, znanja in motivacije za delo, kjer je postopno dajanje nalog pomembno načelo. Ravnateljica začne uporabljati različne pristope do različnih ljudi in postane situacijski vodja. Njena odgovornost še vedno ostane.

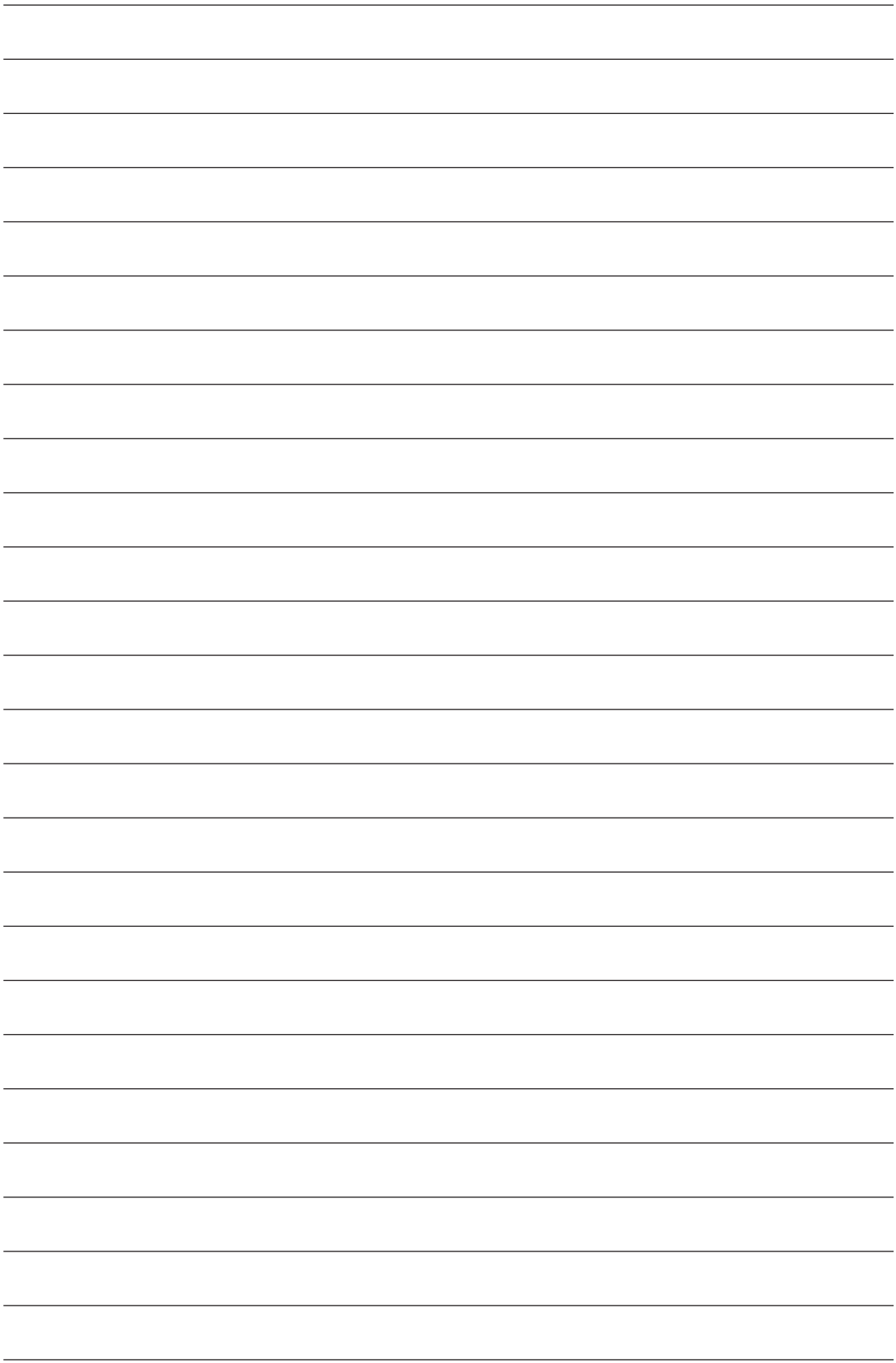
S primerom dobre prakse želimo prikazati prehod od najnižje stopnje, direktivnega stila, do delegiranja, oziroma uporabo različnih stilov glede na sposobnost posameznika tako, da se skozi ustrezno komunikacijo izognemo konfliktom ali le-te zmanjšamo.

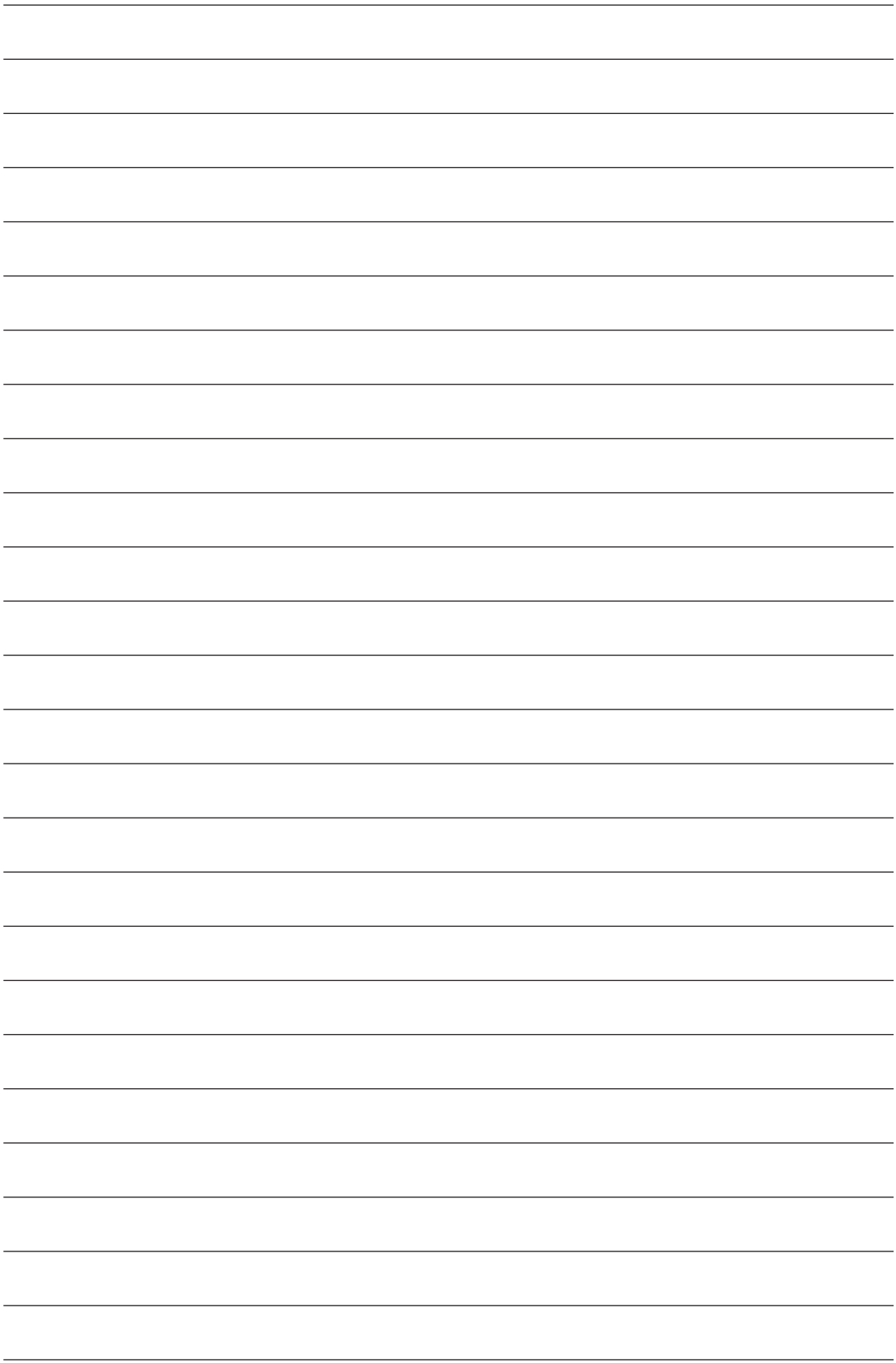
[illegible]



**VODENJE, KI (SE) SPREMINJA. RAZVOJ IN
PERSPEKTIVE VODENJA V IZOBRAŽEVANJU**
VI. znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju
Gradivo za udeležence

[illegible]







VI. znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju

Gradivo za udeležence

[illegible]

