



Šola za ravnatelje



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD

NADALJEVALNI PROGRAM ŠOLE ZA RAVNATELJE

Kako do boljšega razumevanja in uresničevanja dobrih medsebojnih odnosov v VIZ

Gradivo za udeležence

21. in 22. januar 2020, Portorož

NADALJEVALNI PROGRAM ŠOLE ZA RAVNATELJE
Kako do boljšega razumevanja in uresničevanja
dobrih medsebojnih odnosov v VIZ

Uredila: Eva Valant

Izdala in založila: Šola za ravnatelje

Odgovorna oseba: dr. Vladimir Korošec

Oblikovanje: Face d.o.o.

Tisk: Birografika Bori d.o.o.

Naklada: 190

Ljubljana, januar 2020

©2020 Šola za ravnatelje

Posvet sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija
iz Evropskega socialnega sklada.



PROGRAMSKI IN ORGANIZACIJSKI ODBOR

mag. Polona Peček

Eva Valant

dr. Vladimir Korošec

dr. Justina Erčulj

mag. Vlasta Poličnik

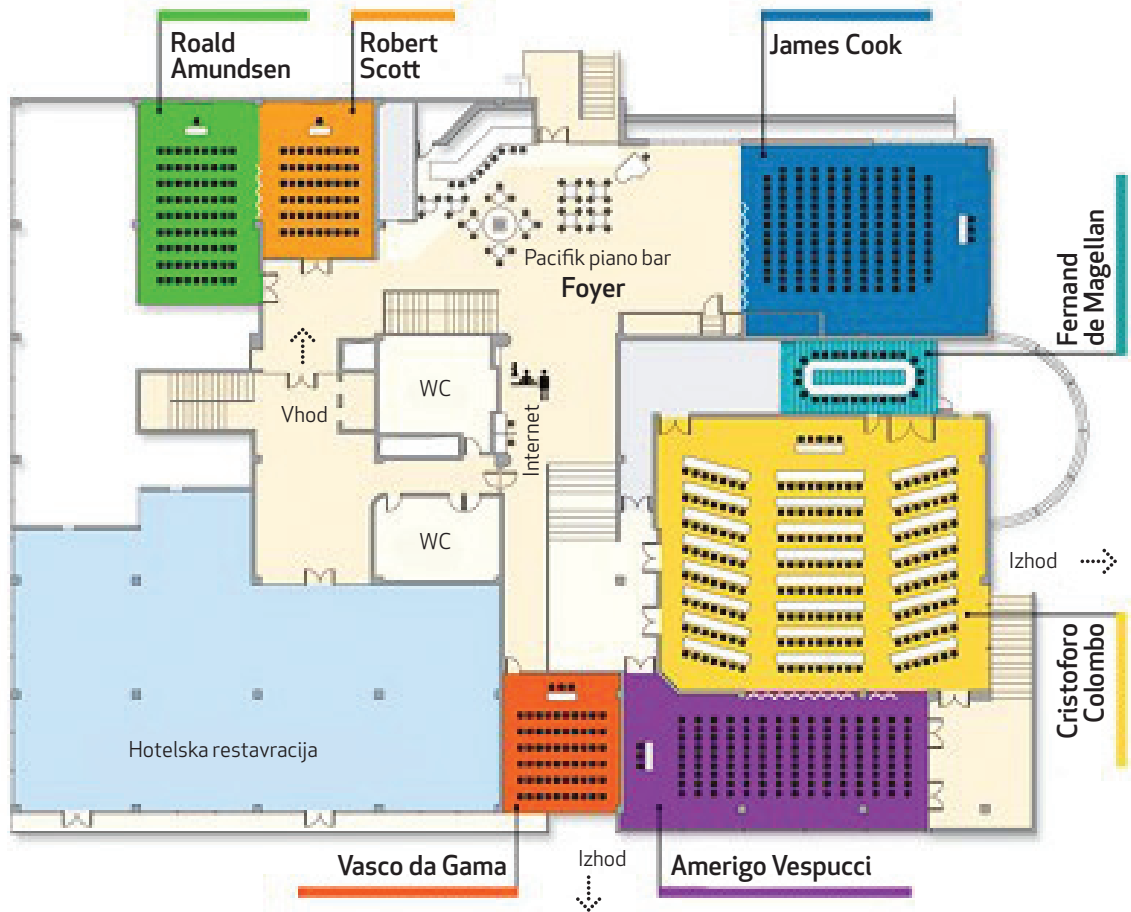
mag. Branka Likon

**KAKO DO BOLJŠEGA RAZUMEVANJA IN
URESNIČEVANJA DOBRIH MEDESEBOJNIH
ODNOSOV V VIZ**
Nadaljevalni program Šole za ravnateljice
Gradivo za udeležence





TLORIS KONGRESNEGA CENTRA PORTUS





**KAKO DO BOLJŠEGA RAZUMEVANJA IN
URESNIČEVANJA DOBRIH MEDESEBOJNIH
ODNOSOV V VIZ**
Nadaljevalni program Šole za ravnateljje
Gradivo za udeležence



KAZALO

Program	4
Plenarna predavanja	8
Delavnice in debatne skupine	20



PROGRAM SREČANJA

Plenarna predavanja bodo potekala v dvorani COLOMBO.

Torek, 21. januar 2020

9.00–10.00	Mreženje ravnateljev	
10.00–11.30	Uvodni nagovor Predstavitve programa in napoved teme	dr. Vladimir Korošec in mag. Vlasta Poličnik, Šola za ravnatelje
	Ali je danes še vedno etično govoriti o etiki?	dr. Justina Erčulj, Šola za ravnatelje
11.30–11.45	Odmor	
11.45–12.45	Postavljanje pravih vprašanj ali postavljati vprašanja na pravi način	dr. Eva Boštjančič, Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani
12.45–14.15	Odmor - kosilo	
14.15–15.15	Psihosocialni konteksti medosebnih odnosov	dr. Mirjana Ule, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani
15.15–15.30	Odmor	
15.30–16.30	Sodelovanje in komuniciranje skozi prizmo osebne energije	dr. Danijela Brečko, Sofos
16.30–17.00	Odmor	
17.00–18.00	Okrogla miza: medsebojni odnosi v praksi	Ema Kozar, Ekonomska šola Ljubljana, Marijana Kolenko, OŠ Lava, Uroš Savec, Vrtec morje Lucija, Povezuje: Sekumady Condé



Sreda, 22. januar 2020

9.00–10.00	Sodelovati in voditi: kaj ugotavlja nevroznanost?	prof. dr. Zvezdan Pirtošek, Medicinska fakulteta in UKC Ljubljana, Univerza v Ljubljani
10.00–10.30	Odmor	
10.30–12.00	Debatne skupine	
	Pot do povezovanja in zaupanja	Majda Pikel, OŠ Vransko - Tabor
	Avtentična ustvarjalnost - kako razvijati problemsko in sodelovalno učenje med sodelavci	Marko Strle, Center za komunikacijo, sluh in govor Portorož
	Odnos – temelj dobrega vodenja	Marjana Zupančič, Katja Rovšek Nikitovič in Maja Kiš, Vrtec Pedenped Ljubljana
	Nasilna komunikacija med zaposlenimi. Kaj lahko storim?	Doroteja Lešnik Mugnaioni, Šola za ravnatelje in Nevenka Lamut, OŠ Vižmarje-Brod
	Predstavitve dobrih praks vodenja za medsebojne odnose	dr. Tatjana Ažman, Šola za ravnatelje, Barbara Žitnik Ternovec, OŠ Martina Krpana, Katarina Pajer Povh, OŠ Tončke Čeč, Petra Korošec, OŠ Vencija Perka Domžale, Ana Nuša Kern, OŠ Preserje pri Domžalah, Tea Dolinar, Kranjski vrtci, Aleksander Jeršič, OŠ Draga Kobala Maribor
12.00–13.00	Odmor	
13.00–14.30	Ponovitev debatnih skupin	
14.30–15.00	Odmor	
15.00–16.00	Aktualne vsebine s področja zakonodaje: kako brez napak v bodoče?	Barbara Kuk Žgajnar in mag. Sebastjan Čagran, Šola za ravnatelje
16.00–17.00	Odgovorno poslovanje proračunskega uporabnika	Urad RS za nadzor proračuna

**KAKO DO BOLJŠEGA RAZUMEVANJA IN
URESNIČEVANJA DOBRH MEDESEBOJNIH
ODNOSOV V VIZ**
Nadaljevalni program Šole za ravnatelje
Gradivo za udeležence





DELAVNICE IN DEBATNE SKUPINE

Dvorana	Delavnica	Izvajalci
COLOMBO	Nasilna komunikacija med zaposlenimi. Kaj lahko storim?	Doroteja Lešnik Mugnaioni, Šola za ravnateljice in Nevenka Lamut, OŠ Vižmarje-Brod
COOK	Odnos – temelj dobrega vodenja	Marjana Zupančič, Katja Rovšek Nikitovič in Maja Kiš, Vrtec Pedenped Ljubljana
VESPUCCI	Pot do povezovanja in zaupanja	Majda Pikel, OŠ Vransko - Tabor
DA GAMA	Avtentična ustvarjalnost - kako razvijati problemsko in sodelovalno učenje med sodelavci	Marko Strle, Center za komunikacijo, sluh in govor Portorož
AMUNDSEN IN SCOTT	Predstavitev dobrih praks vodenja za medsebojne odnose	dr. Tatjana Ažman, Šola za ravnateljice, Barbara Žitnik Ternovec, OŠ Martina Krpana, Katarina Pajer Povh, OŠ Tončke Čeč, Petra Korošec, OŠ Vencija Perka Domžale, Ana Nuša Kern, OŠ Preserje pri Domžalah, Tea Dolinar, Kranjski vrtci, Aleksander Jeršič, OŠ Draga Kobala Maribor



PLENARNA PREDAVANJA

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

ALI JE DANES ŠE VEDNO ETIČNO GOVORITI O ETIKI?

Ob pogledu v časopise ali na TV zaslone se nam nemalokrat zazdi, da je svet ušel s tečajev, vsaj kar zadeva poštenost, odkritost, solidarnost ali strpnost. Prav zato se sprašujemo, ali je še smiselno govoriti o etiki. Včasih se nam poraja celo misel, ali je etično, da jo v teh časih postavljamo v središče razprav o vodenju. Odgovor je seveda pritrdilen. Prav takrat, ko se nam zdi, da je etičnost na preizkušnji, je o njej treba razpravljati, odpirati dileme, v katerih se znajdemo, in iskati rešitve, ki bodo prestale etično presojo.

Vodje se pogosto znajdejo pred izzivom, kaj bodo povzročili s svojimi odločitvami, komu bodo koristile, komu škodovale in kako jih bodo presojali tisti, ki jih bodo te odločitve prizadele. Uspešni vodje se zato zavedajo etične razsežnosti svojega vodenja, skrbno pretehtajo svoje odločitve in spoštujejo visoka etična načela, ki usmerjajo njihovo ravnanje.

V uvodnem referatu bom odprla nekaj ključnih vprašanj, ki se nanašajo na etična ravnanja in integriteto vodij. Vzgojno-izobraževalne organizacije so namreč na tem področju še posebej občutljive, saj vsi vpleteni s svojimi ravnanji posredno in neposredno opravljamo vzgojno vlogo ter gradimo zaupanje v našo profesionalnost.



dr. **Eva Boštjančič**, Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani

POSTAVLJANJE PRAVIH VPRAŠANJ ALI POSTAVLJATI VPRAŠANJA NA PRAVI NAČIN

Ko vstopamo v odnose na delovnem mestu, vstopamo v polje drugih, ki jih verjetno ne poznamo najbolje. Zato je pomembno, da se zavedamo referenčnega okvirja, iz katerega posameznik izhaja, da dobro poznamo svojega lastnega ter da poskušamo komunikacijo prilagoditi tako situaciji kot posamezniku. Naj svetujemo, usmerjamo, vodimo, treniramo – kateri pristop je v določeni situaciji najboljši? Predavanje bo namenjeno predstavitvi štirih načinov vodenja in komuniciranja, s poudarkom na metodi coachinga – kako lahko s postavljanjem pravih vprašanj pripeljemo sodelavca do uspešnega cilja.



dr. **Mirjana Ule**, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani

PSIHOSOCIALNI KONTEKSTI MEDOSEBNIH ODNOSOV

Namen predavanja je predstaviti kompleksnost psihosocialne dinamike medosebnih odnosov. V sodobnem kompleksnem in komunikacijsko zasičenem zasebnem, delovnem in širšem skupnostnem okolju je vzpostavljanje ter vzdrževanje pozitivnih in spoštljivih medosebnih odnosov izjemnega pomena. Medosebni odnosi imajo svoj pomen, ki presega vsakokratne učinke socialnih interakcij, saj živijo obenem v psihološki, materialni in simbolni stvarnosti. Odnosi »potekajo«, ne le »obstajajo«. Potekajo kot komunikacijsko dogajanje, v katerem udeleženci dogajanja drug drugemu predstavljajo sami sebe, svoja videnja drug drugega in socialnih situacij. Bistveno za pozitivno dinamiko odnosov je vzpostavljanje ravnotežja med soodvisnostjo in avtonomijo, med vrednotenjem in sprejemanjem drugih, med emotivnostjo in racionalnostjo itd. Takšna ravnotežja so nujni pogoj za vzpostavitev zaupanja v odnosih. Zaupanje pa je ena najpomembnejših povezovalnih sil v odnosih, v skupini in družbi. Predvsem pa zaupanje rodi zaupanje in obratno.



Prof. dr. **Zvezdan Pirtošek**, Medicinska fakulteta, Univerza v Ljubljani in UKC Ljubljana

SODELOVATI IN VODITI: KAJ UGOTAVLJA NEVROZNANOST?

Možgani so in vse bolj postajajo socialni organ in prav sodelovanje je temelj osupljivo hitrega vzpona homo sapiensa. Nevroznanost je v zadnjih desetletjih z različnimi metodami (oslikavanje možganov, EEG) očrtala strukture (npr. desni čelni reženj, zrcalne možganske celice...) in mehanizme delovanja tistih delov možganov, ki so bistveni za uspešno sodelovanje in vodenje; poznavanje teh struktur in mehanizmov (usmerjena pozornost, socialna in čustvena inteligenca, empatija), pa tudi t. i. »neurofeedback« so lahko v veliko pomoč, ko želimo izboljšati rezultate skupinskega dela in vodenja ter spremeniti nekatere vzorce (npr. težave z osredotočenjem, odzivom na stres, sposobnostjo vživeti se v sočloveka). Mnoge od ugotovitev nevroznanosti potrjujejo to, kar v zvezi s sodelovanjem in vodenjem ljudje že tisočletja intuitivno verjamemo, nekatera spoznanja pa so nepričakovana, v nasprotju z dosedanjimi prepričanji in intuicijo.



Barbara Kuk Žgajnar in mag. Sebastjan Čagran, Šola za ravnatelje

AKTUALNE VSEBINE S PODROČJA ZAKONODAJE: KAKO BREZ NAPAK V BODOČE?

Izpostavili bomo napake, ki jih je KPK na podlagi elektronskih registrov tveganj ugotovila pri vodenju vzgojnoizobraževalnih zavodov in kako se tem napakam izogniti v bodoče.



DELAVNICE IN DEBATNE SKUPINE

Majda Pikel, OŠ Vransko – Tabor

POT DO POVEZOVANJA IN ZAUPANJA

Vsak ravnatelj si želi ustvariti kakovostno šolo ter uresničiti vzgojno-izobraževalne cilje, ki bodo učencem in otrokom omogočili odlično znanje, spretnosti in veščine, s katerimi bodo znali pridobljene veščine uporabiti v praksi ter se prek njih izpolnjevati v družbi, razvijati inovativnost, podjetnost in se učiti. Za uresničevanje vsega tega je izjemno pomembno, da ravnatelj zagotavlja spodbudno učno okolje, ki temelji na pozitivni klimi, dobrih medsebojnih odnosih, spoštovanju, odgovornosti, sodelovanju in zaupanju. Le na ta način lahko ustvari temelje za učečo se skupnost.

V prispevku bom predstavila, kako na Osnovni šoli Vransko-Tabor s pomočjo distribuiranega vodenja soustvarjamo učečo se skupnost.

Pri nastajanju učeče se skupnosti je pomembna odgovornost vsakega posameznika, ki s svojim delovanjem prispeva h kakovostnemu delovanju celote. Ravnatelj je tisti, ki mora razmisliti, kdaj so zagotavljeni pogoji za porazdelitev vodstvenih nalog, koga imenovati v vodstveni tim, kako sodelavce opremiti z ustreznimi veščinami in tako razvijati njihovo zmožnost vodenja ter kako na najprimernejši način skrbeti za povezovalno koordinacijsko vlogo. Razmisliti mora tudi o tem, ali je kolektiv dozorel za porazdeljeno vodenje in ali je vzpostavljena pozitivna klima za timsko sodelovanje. V prispevku bom predstavila korake, ki smo jih prehodili pri nastajanju učeče se skupnosti, ter prednosti in izzive, s katerimi smo se spopadali tako jaz kot moji sodelavci.



Doroteja Lešnik Mugnaioni, Šola za ravnatelje, in Nevenka Lamut, OŠ Vižmarje-Brod

NASILNA KOMUNIKACIJA MED ZAPOSLENIMI. KAJ LAHKO STORIM?

Ko komunikacija med zaposlenimi postaja vse bolj žaljiva, agresivna, manipulativna in škodljiva za dostojanstvo in delovno storilnost zaposlenih, mora ravnatelj ukrepati. To je njegova etična, pedagoška ter pravna obveza. Da pa bi bilo njegovo ravnanje učinkovito, mora najprej definirati problem. Gre za trenutno poslabšanje odnosov, kar je morda posledica uvajanja sprememb, novosti v delovanju VIZ? So vzrok morda enkratna dejanja neprimerne ali neprofesionalne komunikacije, ki je sicer dobra in konstruktivna? Ali gre za resne in dolgotrajne konflikte, ki se še zaostrejejo, postajajo vse bolj čustveni in osebni? Morda zaposleni v svoje delo preveč vpletajo osebni odnos? Gre za nasilno komunikacijo kot posledico enkratnega konflikta, ki ga vpleteni niso znali razrešiti? Ali za nasilno komunikacijo, ki se vse bolj usmerja zoper enega zaposlenega in traja že dlje časa? Je mogoče, da posledice takšne škodljive komunikacije že očitno vplivajo na počutje, delovno storilnost in zdravje oškodovanega?

Od opredelitve problema je odvisna izbira pristopa k reševanju, saj se vseh raznolikih težav v odnosih ter komunikaciji med zaposlenimi ne more (niti sme) reševati z »istimi vatli«. Kar je konstruktiven pristop pri reševanju konfliktov, je lahko destruktivno in sporno, ko gre za nasilje. Ravnatelja kot delodajalca pa pri zaznavi nasilja med zaposlenimi zavezuje tudi delovnopravna zakonodaja, saj mu nalaga obveznost aktivnega preprečevanja nasilja in sprejem ustreznih ukrepov, da se zaščiti žrtev ter v kolektivu izvede ustrezne preventivne dejavnosti.

Kako definirati nasilje med zaposlenimi, kako izbrati pravi pristop, kako ukrepati v skladu s tem, da se zaščiti zaposlene in ne nazadnje tudi sebe? Na ta vprašanja, ki se marsikdaj porajajo ravnatelju, bomo skušali skupaj poiskati odgovore.



Marjana Zupančič, Katja Rovšek Nikitovič in Maja Kiš, Vrtec Pedenjped

ODNOS – TEMELJ DOBREGA VODENJA

Ljudje se v organizacije vključujejo z namenom zadovoljitve svojih potreb. Poleg zagotavljanja sredstev za življenje je pomembno, da se ljudje na delovnem mestu počutijo dobro in so v dobrih odnosih s svojimi sodelavci in nadrejenimi. Delo in počutje znotraj samih delovnih institucij namreč pomembno vplivata na počutje in zdravje zaposlenih. Z ekonomskega in psihološkega stališča je lahko delovno okolje za marsikoga v današnjem času hladno in (pre)zahtevno. Zaposleni se lahko čutijo vse bolj čustveno, telesno in duhovno izčrpani. Glede na raziskave se čedalje več ljudi doživlja izgorelost na delovnem mestu, na širjenje omenjenega sindroma po vsem svetu pa opozarja tudi Svetovna zdravstvena organizacija. Preobremenjenost, pomanjkanje nadzora nad delom, nezadostno nagrajevanje, odsotnost trdne skupnosti, pomanjkanje poštenosti in konflikti vrednot so tisti, ki jih nekateri raziskovalci navajajo kot najpomembnejše vzroke za nastanek izgorelosti. Določene vzroke lahko iščemo v naravi samega dela, obstajajo pa še socialni (odnosi s sodelavci in predpostavljenimi) in notranji (osebne poteze, pričakovanja, motivacija).

Meniva, da velik del odgovornosti za kvaliteto dela in zadovoljstvo zaposlenih nosi vodstvo vrtca, pri čemer se zavedava da gre za dinamični in vzajemni proces. Dejstvo je, da smo glavno orodje našega dela mi sami in da je osnova sake interakcije naš odnos, način komunikacije. Odnosna kompetenca je večšina, ki se je lahko priučimo in jo negujemo.in negujemo. Že pred leti smo bili vključeni v različne razvojne in inovacijske projekte v okviru različnih institucij, tudi mednarodnih, ki so nagovarjali teme preprečevanja izgorelosti na delovnem mestu, razvoja klime za uspešno delo, razvijanja kompetenc zaposlenih in se lotevali pomembnih poglavij strokovne in osebne rasti pedagoških delavcev. V našem vrtcu smo začeli uvajati supervizijo, intervizijo, čuječnost, povezovalno komunikacijo, psihosocialno podporo in svetovanje ter marsikaj drugega. Tako se bova v najini predstavitvi dotaknili predvsem praktičnih vsebin, primerov dobrih praks in načina vodenja, ki je usmerjen k dobrim medosebnim odnosom v kolektivu.



Marko Strle, Center za komunikacijo, sluh in govor Portorož

AVTENTIČNA USTVARJALNOST – KAKO RAZVIJATI PROBLEMSKO IN SODELOVALNO UČENJE MED SODELAVCI

Vključujoča šola, avtentično vodenje, problemsko in sodelovalno učenje so le štiri entitete znotraj pedagoškega polja, ki jih lahko osvetlimo na bolj ustvarjalen način.

V debatni skupini želimo povezati vse navedene elemente in podčrtati pomen razvoja novih kompetenc, kot so veščine kritičnega razmišljanja, reševanja problemov, odločanja, sodelovanja itd. Gre za priložnost, ko se lahko vprašamo, kako v zapleteni okvir učiteljevega dela postaviti oblikovanje učeče se skupnosti, nadgrajevanje učiteljevega strokovnega razvoja in posebej načrtovanje njegovega dela ter ohranjanje lastne pristnosti.

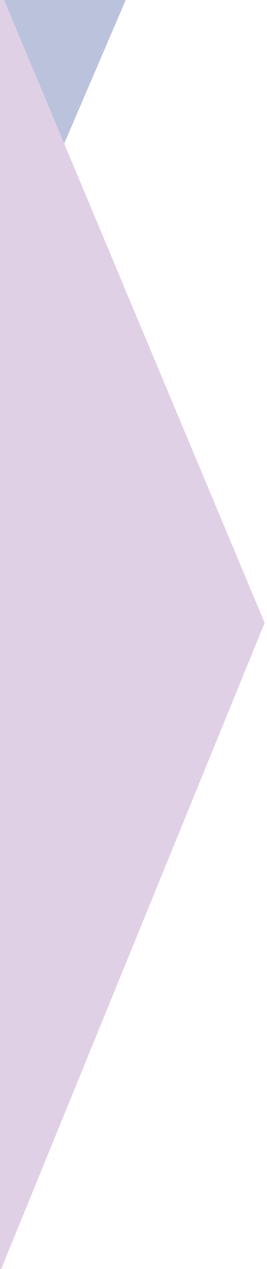


dr. **Tatjana Ažman**, Šola za ravnatelje, **Barbara Žitnik Ternovec**, OŠ Martina Krpana, **Katarina Pajer Povh**, OŠ Tončke Čeč, **Petra Korošec**, OŠ Venclja Perka Domžale, **Ana Nuša Kern**, OŠ Preserje pri Domžalah, **Tea Dolinar**, Kranjski vrtci, **Aleksander Jeršič**, OŠ Draga Kobala Maribor

PREDSTAVITEV DOBRIH PRAKS VODENJA ZA MEDSEBOJNE ODOSE

Inovativna učna okolja sestavljajo štirje med seboj prepleteni elementi: učenec, učna vsebina, učitelj in viri. Poudarjeno je inkluzivno, prilagodljivo in varno učno okolje, ki zagotavlja dobro počutje vseh v šolah, vrtcih in drugih VIZ ter v njihovem okolju. V programu Mreže ravnateljev za razvoj ravnateljstva so ravnatelji v šolskem letu 2018/2019 predstavili in izmenjali več kot 60 primerov dobrih praks vodenja, ki omogočajo in spodbujajo soustvarjanje inovativnih učnih okolij. Petnajst primerov so opisali. Zbrani so v knjižici, ki je dostopna na: http://solazaravnatelje.si/wp-content/uploads/2019/12/SR_MRR_Prirocnik_zadnji_tisk.pdf

V debatni skupini bo šest ravnateljev v dveh časovnih terminih predstavilo izbrane primere dobrih praks, ki opisujejo izgradnjo dobrih odnosov med raznolikimi deležniki. Izpostavili bodo vlogo ravnatelja, potek in koristi izbranega primera ter vprašanja, ki se jim porajajo.







Šola za ravnatelje



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD



**NADALJEVALNI PROGRAM
ŠOLE ZA RAVNATELJE**

Kako do boljšega razumevanja in uresničevanja dobrih medsebojnih odnosov v VIZ

Gradivo za udeležence

21. in 22. januar 2020, Portorož