



Mreže ravnateljev
za razvoj vodenja



Šola za ravnatelje

**SOUSTVARJANJE
INOVATIVNIH
UČNIH OKOLJIH:**

**PRIMERI
DOBRIH
PRAKS
VODENJA**

**SOUSTVARJANJE INOVATIVNIH UČNIH OKOLIJ:
primeri dobrih praks vodenja
Spletna izdaja**

Avtorji:

Tatjana Ažman, Mihaela Zavašnik,

Tatjana Blaži, Liana Cerar, Suzana Deutsch, Silvija Hajdinjak Prendl, Jelka Kitak, Petra Korošec, Natalija Kotar, Marjana Mastinšek Šuštar, Erna Meglič, Helena Ule, Barbara Žitnik Ternovec, Simona Žnidar

Urednici: Tatjana Ažman, Vlasta Poličnik (ur.)

Odgovorna oseba: dr. Vladimir Korošec

Založnik: Šola za ravnatelje

Oblikovanje in tehnična ureditev: Face, d. o. o.

Ljubljana, 2021

© Šola za ravnatelje, 2021

http://solazaravnatelje.si/wp-content/uploads/2021/03/Zapisi-PDP_PRIROCNIK_oblikvano_SR_MRR_PDP2021-A4_p1.pdf

Publikacija je brezplačna.

Katalogni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
COBISS.SI-ID 57648899
ISBN 978-961-6989-55-8 (PDF).

Kazalo vsebine

UVOD	4
INOVATIVNA UČNA OKOLJA.....	5
<i>VIRI</i>	9
PRIMERI DOBRIH PRAKS.....	10
<i>DEJAVNOSTI ZA KREPITEV ZDRAVJA SODELAVCEV</i>	11
<i>OTROCI POTREBUJEJO GIBANJE V NARAVI</i>	13
<i>GLEDALIŠKA SKUPINA V VRTCU</i>	15
<i>KORONAČAS – ČAS UČENJA, URJENJA IN NEGOTOVOSTI</i>	16
<i>KOLEGIALNE HOSPITACIJE – PRILOŽNOST ZA UČENJE</i>	18
<i>SPODBUJANJE UČNIH INTERESOV IN USTVARJALNIH POTENCIALOV V ZGODNJEM OTROŠTVU</i>	20
<i>KOMUNIKACIJA NA DALJAVO V PRVEM VALU ZAPRTIH ŠOL</i>	22
<i>KAKO POSTAJAMO DIGITALNA ŠOLA?</i>	24
<i>RAZREDNI TABORI ZA DOBRE ODNOSE</i>	26
<i>PODJETNIŠTVO IN TURIZEM – DOLGČAS ALI ZABAVA?</i>	28
<i>PRAVLJICE NA TELEVIZIJI</i>	30
<i>KORONA TIMBILDING – ZOOM KVIZ</i>	31
<i>SODELOVANJE MED STROKOVNIMI DELAVCI NAVZGOR IN NAVZDOL</i>	33
<i>PODPORA NOVOZAPOSLLENIM SODELAVCEM</i>	35

UVOD

Pojem inovativna učna okolja je v ospredju strokovnih razprav od leta 2013, ko je publikacijo s tem naslovom izdala Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD). V pogledih na štiri osnovne elemente učnih okolij: učenec, učna vsebina, učitelj in viri, poudari njihovo medsebojno povezanost s cilji omogočanja in podpiranja ustvarjalnosti in sodelovanja vseh udeležениh v procesih učenja. Poudarjeno je vključujoče, prilagodljivo in varno učno okolje, takšno, ki zagotavlja dobro počutje vseh, prostorsko pa je umeščeno v šole in vrtce ter v njihovo bližnje in bolj ali manj oddaljeno okolje (tudi spletno).

Program Razvoj ravnateljstva je bil prvič oblikovan in izpeljan leta 2009. Leta 2018 smo ga nadgradili in preimenovali v program Mreže ravnateljev za razvoj ravnateljstva (MRR). Njegov namen je kritično osvetliti obstoječe prakse vodenja in razvijati nove pristope, ki omogočajo učinkovito vodenje za učenje. Z njim želimo sistematično razvijati učenje ravnateljev in krepiti njihovo mreženje. Cilji programa so: mreženje ravnateljev za krepitev vodenja, izmenjava primerov dobre prakse, reševanje trenutnih izzivov vodenja, krepitev strokovnih razprav in (samo)refleksija o lastnem delu. Gre za vzajemno učenje manjših skupin ravnateljev, ki prihajajo iz različnih okolij in so povezani v mreže. Vsaka mreža praviloma vključuje od štiri do pet ravnateljev, ki se med letom izmenično srečujejo v zavodih, iz katerih prihajajo, in imajo tako priložnost, da v »naravi« oziroma v avtentičnem delovnem okolju spoznavajo različne prakse vodenja. Vodenje in vse njegove raznolike podobe, zanke in uganke so rdeča nit strokovnih razprav na srečanjih mreže, ki jih usmerja moderator iz Šole za ravnatelje. Ravnatelji o vodenju razmišljajo, o njem razpravljajo, ga presojujejo in krepijo z osvetlitvijo prakse v vsakem zavodu, s predstavitvijo primerov dobre prakse in reševanjem trenutnih izzivov. Medsebojno zaupanje in odprta komunikacija v vsaki skupini, ki ju vzpostavljamo vse od uvodnega srečanja, omogočata, da si člani na vsakem srečanju izmenjujejo izkušnje in ideje.

V program Mreže ravnateljev za razvoj ravnateljstva je bilo v šolskem letu 2019/2020 vključenih 27 ravnateljic in ravnateljev iz vrtcev, osnovnih in srednjih šol. Ti cenijo predvsem srečanja v skupinah, sestavljenih iz štirih članov in moderatorja iz Šole za ravnatelje, v katerih vzpostavijo zaupanje in sproščeno, odprto komunikacijo. V varnem učnem okolju raziskujejo lastno prakso, jo reflektirajo, izmenjujejo vtise in rešujejo izzive vodenja. V okviru srečanj na zavodih, iz katerih so prihajali, so drug drugemu predstavili 54 primerov dobrih praks sodobnega vodenja šol in vrtcev, s katerimi so kot vodje na različne načine in v sodelovanju s sodelavci uresničevali načela inovativnih učnih okolij. S primeri so nazorno opisali, kako podpirajo ustvarjanje inovativnih učnih okolij ter učenje in poučevanje, ki temelji na njihovih načelih. V tej knjižici na začetku predstavljamo značilnosti vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov za 21. stoletje ter temeljne elemente inovativnih učnih okolij. V drugem delu je predstavljenih 14 primerov dobrih praks, ki so jih prispevale ravnateljice in v katerih se zrcalijo posamezna načela in nekateri elementi inovativnih učnih okolij. Ob tej priložnosti se vsem avtoricam iskreno zahvaljujemo za njihov dragoceni prispevek k nastali knjižici.

Tatjana Ažman in Mihaela Zavašnik

INOVATIVNA UČNA OKOLJA

Tatjana Ažman, Mihaela Zavašnik, Šola za ravnateljce

V okviru razmisleka o inovativnih učnih okoljih izpostavljamo sedem sodobnih učnih načel, ki prežemajo osnovni element učenje in poučevanje ter poleg tega še tri druge elemente, to so vloga in delovanje izobraževalcev, sodelovanje z okoljem in ustrezni viri (OECD 2013a, Istance 2015).

Sedem sodobnih učnih načel postavlja učenje v središče, poudarja sodelovalno učenje in upoštevanje čustev učencev in njihove različnosti, postavi v ospredje individualizacijo in personalizacijo inovativnih načinov poučevanja, spodbuja dajanje sprotne povratne informacije in izpostavlja horizontalno povezovanje (OECD 2017):

1. Učenje v središču

»Učno okolje prepoznava učence kot glavne deležnike, spodbuja njihovo aktivno vključenost in razvija v njih razumevanje njihovih učnih aktivnosti.« (OECD 2017) Učenje mora biti v ospredju in v središču. Inovativno učno okolje mora aktivno nagovoriti vse učence. Pri njih mora razviti zmožnost razumevanja sebe kot učenca in potrebne strategije, da bi se znali bolj učinkovito učiti. Vsak učenec in vsi učenci morajo biti aktivno vključeni. Vsak učenec mora biti zmožen organizirati in spremljati svoje učenje ter oceniti, kaj že zna in česa se mora še naučiti.

2. Sodelovalno učenje

»Učno okolje temelji na socialni naravi učenja in aktivno opogumlja, naj bo učenje dobro organizirano in sodelovalno.« (OECD 2017) Učenje je odvisno od socialnih interakcij, čeprav je vedno prostor tudi za individualno učenje. V učni proces so vključeni učitelji, drugi izobraževalci in/ali vrstniki. Interakcije so lahko osebne ali na daljavo, po različnih medijih.

3. Čustva učencev

Učenja ne razumemo samo kot kognitivno aktivnost, saj so v procesu močno prisotna čustva in motivacija. Učenci so bolj motivirani za učenje, če so vsebine zanje smiselne in zanimive, še bolj pa se učijo, če čutijo, da zmorejo in doživljajo pozitivna čustva. Prepoznavanje čustev je ključ do uspešnega učenja. Pri tem pa ne pomeni, da mora biti učitelj »samo prijazen«, ampak da zna pritegniti učence tudi s pomočjo tehnologije, zna vzbuditi radovednost in potrebo po sodelovanju. O pomenu čustev v pedagoškem procesu se je treba pogovarjati tako v šolah kot tudi v družinskem okolju.

4. Različnost

Učenci se razlikujejo v marsičem: v sposobnostih, kompetencah, motiviranosti in čustvovanju, pripadajo pa tudi različnim jezikovnim, kulturnim in socialnim okoljem. Vse to se kaže v razredu in procesu učenja. Upoštevanje takšne različnosti vodi tudi v razumevanje močnih in šibkih področij vsakega posameznika. Največji izziv vsakega učnega okolja je torej, kako zaznati vse te razlike, razumeti različno predznanje vsakega posameznika in kako temu prilagoditi učne aktivnosti. Pri tem je tehnologija lahko v pomoč, saj omogoča individualizacijo obveščanja, različne načine komuniciranja in posredovanje gradiv, predvsem pa kombinacijo pedagoških praks, npr.: učne aktivnosti za razred kot celoto, za več razredov, aktivnosti, ki so usmerjene v majhne skupine ali posameznika, neposredno, virtualno ali kombinirano učenje, ki lahko poteka v šoli ali zunaj nje. Pričakovali bi tudi formativno spremljanje in aktivno vlogo učencev v procesu učenja.

5. Individualizacija in personalizacija

Učna okolja so bolj učinkovita takrat, ko zaznavajo in upoštevajo individualne razlike in

vsakega posameznega učenca ter spodbujajo za učenje, vendar ne čez zmožnosti. Preveliko obremenjevanje zagotovo ne vodi h globokemu in trajnemu učenju. Pri tem je pomembno opuščati prakse, ki vodijo k razvrščanju učencev, in uporabiti takšne, ki zagotavljajo optimalno učenje za posameznike različnih interesov in zmožnosti. Težimo torej k večji personalizaciji učenja z uporabo različnih inovativnih načinov poučevanja, ki dosežejo vse učence.

6. Povratne informacije

Ocenjevanje je v procesu učenja bistveno. Učenci potrebujejo povratno informacijo o svojem delu, učitelji pa morajo redno spremljati njihov napredek, da jim lahko prilagodijo načine poučevanja. Učenci morajo vedeti in razumeti, kaj se od njih pričakuje. Ocenjevanje mora biti v skladu s cilji. Govorimo o tem, čemu je namenjeno učenje in kako vemo, da je namen dosežen. Ocenjevanje mora biti prilagojeno tudi posameznikovim močnim in šibkim področjem, biti mora formativno, kar pa je za učitelje lahko zelo zahtevno.

Uveljavljanje tega načela pomeni tudi oblikovanje metod formativnega ocenjevanja in uporabo podatkov v ta namen. Samorefleksija in vodenje učenja na podlagi podatkov bosta postala pomemben del sistemov učenja in povzročila premik od sistemov »opravi/ni opravi« in »prav/narobe« k boljšemu znanju in razumevanju ter zmožnosti uporabe znanja za reševanje drugačnih problemov, s tem pa tudi k ustvarjanju kulture kakovostnega učenja in poučevanja, kar se bo kazalo v globokem učenju, socialnih zmožnostih in kompetencah za 21. stoletje.

7. Horizontalna povezanost

Učenje poteka s povezovanjem, predvsem takrat, ko učenci to lahko naredijo sami. Ti morajo biti sposobni povezovati različne učne cilje v večji okvir, nagovoriti morajo tudi težave, na katere naletijo sami, ne samo tiste, ki jim jih dajo učitelji. Povezovanje mora biti interdisciplinarno, zajemati mora različne predmete. Resnične življenjske okoliščine se ne ujemajo vedno s predmetnimi vsebinami, vodijo pa k učenju, ki je bolj osmišljeno in zato bolj zanimivo. Učenje naj se ne dogaja samo v šolskih prostorih, ampak tudi zunaj njih – v domačem okolju in širši družbi, ki ponuja mnogo virov učenja. Učna okolja naj promovirajo »horizontalno povezanost« in s tem vodijo do kakovostnih partnerstev in mreženja.

Številne slovenske prakse dokazujejo, da obstaja veliko primerov udejanjanja načel inovativnih učnih okolij. V nadaljevanju predstavljamo primere dobrih praks iz vseh štirih elementov inovativnih učnih okolij, kot so: *sodobna načela učenja in poučevanja, izobraževanje in sodelovanje izobraževalcev, sodelovanje vrtcev in šol z okoljem ter viri, ki podpirajo inovativna učna okolja*. Ker je bila polovica srečanj skupin zaradi epidemije izpeljana na daljavo, se vsebina posameznih primerov inovativnih učnih okolij nanaša na okoliščine dela na daljavo.

Inovativna pedagogika, ki zaznamuje element **učenje in poučevanje**, temelji na zaupanju. Ob njenem uresničevanju izobraževalci (ki niso le učitelji) pojasnjujejo pričakovanja, promovirajo raznovrstne metode dela in pristope (izkustvene, raziskovalne, problemske, avtentične, uporabne, vključujoč čustva ...) ter mešajo pedagoške pristope in metodologije. Ravnatelji vrtcev so ponazorili inovativne pedagoške pristope s primeri, kot so npr. gozdni vrtec, projekt izdelave in prodaje likovnih izdelkov otrok in zeliščni festival. Ravnatelji osnovnih šol so posebej omenili npr. projekt rastoče knjige, vikend tabore učencev in strokovnih delavcev, sobotna srečanja za nadarjene učence, fit pedagogiko, osnovnošolci obišejo pouk v srednji šoli, ponudbo učenja nemščine za vse pa tudi makedonščine, srbščine, jezika kretenj ter močna vloga otroškega parlamenta. Za učence s posebnimi potrebami

so v eni od šol ustanovili Dinozavrovo šolo. Primeri iz srednjih šol so: individualna pomoč učiteljev učencem z učnimi težavami (mentorstvo), uvedba vajeništva, vključevanje raziskovalnega dela v pouk gimnazijskih predmetov in uvajanje interdisciplinarnih tematskih sklopov (ena tema, več predmetov), dodatna ura športne vzgoje pa tudi prisotnost domačih živali v šolskih prostorih.

Inovativno organizacijo dela označujejo kombinacije individualnih in skupinskih oblik učenja, omogočanje izbire, spodbujanje samovrednotenja in podajanje sprotne povratne informacije, omogočanje kritičnega prijateljevanja, listovniki ter omogočanje učenja in dela na daljavo (kar je čas epidemije covida v tem letu močno pospešil). Slovenski primeri dobrih praks so npr. kroženje razrednih učiteljev vsako leto med razredi, povezovanje predmetnih aktivov po vertikali in usklajevanje učnih vsebin.

Za **izobraževalce** je priporočljivo, da so čim bolj različni, iz različnih strok in ustanov/podjetij z različnimi vlogami, različni po spolu, starosti, izkušnjah, iz različnih generacij itd. Kompetence, ki krepijo inovativnost posameznikov in jim omogočajo življenje in delo v sodobnem svetu, so: skupinsko delo in sodelovanje, zmožnost reševanja problemov, prenos znanja in veščin na nova področja, digitalna pismenost, komunikacijske in socialne veščine, interdisciplinarnost, medkulturne in jezikovne kompetence ter trajnost. Ravnatelji so predstavili različne inovativne pristope pri vodenju sodelavcev, nekateri so nastali prav zaradi epidemije in organizacije dela na daljavo. Primeri: letni pogovori so potekali kot »kava z ravnateljico«, s pomočjo coaching orodij (Diltsova piramida), vzpostavitev kolegialnega neformalnega mentorstva, tedenska telovadba za vse zaposlene (ki jo vodijo sodelavci), hospitacije v paru (ravnateljica in pomočnica), občasna menjava delovnih mest v vrtcu (kuharice so včasih pomočnice v skupini, vzgojiteljice in pomočnice pa pomagajo v kuhinji), timsko vodenje (tim za samoevalvacijo, tim za kakovost, tim za promocijo zdravja, tim za glasbo).

Sodelovanje z okoljem je za vrtce in šole zelo pomembno. Ponuja učne izkušnje, iz okolja prihajajo različni izobraževalci, mreženje znanja z ravnatelji, strokovnimi delavci iz drugih šol in strokovnjaki pa je nenadomestljiv vir novih znanj. Ravnatelji so predstavili naslednje primere: Med epidemijo so zaposleni v vrtcu šivali maske in kuhali za civilno zaščito. Nudili so psihosocialno pomoč starejšim in varstvo na domu. Srednja šola sodeluje s podjetjem Acroni. Intenzivno vključevanje staršev v delo vrtca in šole. Eden od vrtcev je predstavil prakso umestitve projektov (tudi Erasmusovih) v svoje vsakdanje delo, ki jo povezujejo z izobraževanjem (tudi učenjem angleščine) in razvojnimi cilji.

Med **viri**, ki omogočajo inovativne pristope, so v ospredju digitalne tehnologije (spletne učilnice, telefoni, tablice, televizija/radio, družabna omrežja ...), kar je v času učenja in poučevanja na daljavo še posebej izstopalo. Med primeri so ravnatelji predstavili koristi e-zbornice.

Učni prostori, ki omogočajo sodobno učenje, so različni. Nanašajo se na prostore znotraj (postavitev stolov in miz, dekoracija, stene, prehajanje med prostori ...) in zunaj stavb. Slovenski ravnatelji so npr. ponosni na lep in urejen vrtec z velikim igriščem in pomožnimi prostori. Prenova vrtca je bila energijska in estetska, tudi zunanja – novo igrišče. Na zunanji steni vrtca je nastala plezalna stena. Začrtali so aktivne poti na hodnikih vrtca. Z novimi pripomočki so opremili sobo za umirjanje. Viri so lahko tudi drobne inovacije, npr.: namestitev malih črnih tabel na vratih vrtčevskih skupin namesto papirnatih obvestil. Vzgojiteljice same oblikujejo učno gradivo. Primer: Karte za igranje v gozdu. Eden od vrtcev pa je poudaril odličnost svoje kuhinje in inovativnost zaposlenih, ki na dan pripravijo 750 obrokov (tudi za zunanje odjemalce), tudi vegetarijanskih in dietnih.

V osnovni šoli so med viri primeri, kot so: aktualna obvestila so objavljena na elektronskih zaslonih na hodnikih, tam so postavljene tudi sedežne garniture za druženje učencev. Zgradili so učilnico na prostem.

Če je učenje osrednja dejavnost izobraževanja, je njegovo **vodenje** eden od odločilnih dejavnikov za izboljšave, spremembe, rast, reforme in prenavo. Vodenje učenja se nanaša na ljudi in odločitve, ki poganjajo oblikovanje inovativnih učnih okolij. Uresničuje se v odnosih in na različnih ravneh; nanj ne smemo gledati z individualističnega zornega kota (v smislu le enega, ki vodi, tj. ravnatelja), ampak z vidika vodenja, ki je družbeno oz. socialno pogojeno. Vodenje učenja je namreč porazdeljeno med več akterjev: ravnatelja, srednjega vodjo, strokovne delavce, učence, včasih tudi zunanje deležnike. V kontekstu vodenja učenja so močno prisotni procesi izboljšav in (samo)evalviranja, spremljanje in vrednotenje dela strokovnih delavcev, pogovori oz. strokovne razprave o učenju in za učenje, sodelovanje in mreženje ter zavzemanje in prevzemanje skupne odgovornosti za učenje (primerjaj Zavašnik Arčnik 2015). Ob tem je potrebno zavedanje, da vodenje učenja zahteva čas in napor, izstop iz območja udobja in usmerjeno pot (vizija in cilji). Vizijo in cilje je treba pretvoriti v strategijo (konkretne akcijske korake), ki mora vključevati razvijanje pripravljenosti za tveganje in napake, ki so dovoljene, ter tudi pogum, saj je za doseganje ciljev pogosto treba »zahtevati« opuščanje starih in okostenelih stališč in prepričanj. To ne pomeni, da moramo v zavodu zavreči vse organizacijske rutine, vseeno pa je treba ugotoviti, katere »hromijo« kakovostno učenje in kako jih nadomestiti z boljšimi. V slovenski šolski praksi so v kontekstu vodenja učenja ravnatelji poudarili: vzpostavitev dobrih odnosov, zaupanja in spoštovanja v kolektivih, kar so dosegli v več letih, rogljiček pri ravnateljici osnovne šole za nagrajene učence, odlično sodelovanje s pomočnico, timsko vodenje in redne jutranje sestanke tima na 14 dni, dopolnitev hospitaciji ravnatelja je priložnost, da učitelji sami vrednotijo svoje delo, organizacija neformalnih izobraževalnih druženj strokovnih delavcev in motiviranje sodelavcev za udeležbo na mednarodnih izmenjavah.

Če želimo, da bodo učna okolja učencev inovativna, potem sta za ravnatelje (in izobraževalce ravnateljev in strokovnih delavcev) zelo pomembni spoznanje in dejstvo, da učna načela inovativnih učnih okolij ne veljajo le za učence in dijake, ampak jih je mogoče in treba preoblikovati tudi za učenje strokovnih delavcev, na katere imajo ravnatelji tudi največ vpliva.

V drugem delu knjižice je na kratko po abecednem vrstnem redu avtoric predstavljenih 14 primerov dobrih praks, ki osvetljujejo različne vidike inovativnosti in odličnosti dela vrtcev, osnovnih in srednjih šol z vidika vodenja. Podrobnejše informacije vam bodo z veseljem posredovali avtorji sami, če se boste obrnili nanje.

Viri

Ažman, T. 2019. *Mreže ravnateljev za razvoj ravnateljstva: Poročilo o izvedbi programa v šolskem letu 2018/2019*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.

Istance, D. 2015. »Pomembnost vodenja v mednarodnem projektu OECD o inovativnih učnih okoljih.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 2015 (1): 3–24.

OECD. 2013a. *Innovative Learning Environment. Educational Research and Innovation*. Paris: OECD Publishing.

OECD. 2013b. *Leadership for 21st Century Learning*. Paris: OECD Publishing.

OECD. 2017. *The OECD Handbook of Innovative Learning Environments*. Paris: OECD Publishing.

Zavašnik Arčnik, M. 2015. Vodenje za učenje. V: Zavašnik Arčnik, M. in J. Erčulj (ur.). 2015. *Izbrana poglavja iz vodenja v vzgoji in izobraževanju*, str. 5–26. Ljubljana: Šola za ravnatelje.



PRIMERI DOBRIH PRAKS

DEJAVNOSTI ZA KREPITEV ZDRAVJA SODELAVCEV

Tatjana Blaži, Vrtec Tržič

V Vrtcu Tržič ožji vodstveni tim sestavljajo ravnateljica z dvema pomočnicama ravnateljice, nato pa tri organizacijske vodje večjih enot z dvema pomočnicama organizacijskih vodij, ki vodita po dva dislocirana oddelka. Prizadevamo si, da bi 114 zaposlenim zagotovili okolje, v katerem se bodo počutili varno, sprejeto, upoštevano, slišano in ustvarjalno. Delovati kot enoten kolektiv, ki je razdrobljen v treh velikih enotah in petih dodatnih lokacijah s po enim ali dvema oddelkoma, je precejšen organizacijski zalogaj. Zadnjih nekaj let se starostna struktura kolektiva spreminja v smer pomlajevanja, trenutno imamo okoli tretjino zaposlenih starejših od 50 let (glej preglednico).

Starost	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2011
20–30 let	21	20	13	12	15	15	16	16	24	24
30–40 let	40	29	22	21	23	21	17	13	28	28
40–50 let	19	16	15	15	22	21	23	25	28	28
50–60 let	33	38	41	43	35	35	32	30	24	24
60–70 let	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0
Skupaj	115	104	92	92	95	92	88	84	104	104

Poleg pestre starostne strukture zaposlenih se srečujemo s težavo obolenja sodelavcev, značilnih za današnji čas (stres, izgorelost, anksiozne motnje, obraba hrbtenice ali sklepov). Srečujemo se tudi z vse večjimi pričakovanji staršev in odločevalcev, okolice, konec koncev tudi samih sebe. Ob vsem prizadevanju za zdravje kolektiva je število bolniških odsotnosti še vedno zelo veliko. Za leto 2020 ni primerljivih podatkov zaradi zaprtega vrtca v času epidemije. Leto 2019 nam po dveh letih uspešnega zmanjševanja ni prizanašalo, a nas tolaži dejstvo, da vzrokov za daljše in zahtevne bolniške odsotnosti ne gre iskati na delovnem mestu, kar je izkazala analiza ankete, opravljene v kolektivu.

Leto	Bolezni do 30 dni	Bolezni nad 30 dni	Nega, spremstvo	Porodniška	Redno delo	Ure skupaj	Povprečno število odsotnih delavcev na dan
2019	4,86 %	4,68 %	1,21 %	5,08 %	84,17 %	100,00 %	17,14
2018	4,61 %	2,27 %	0,90 %	2,56 %	89,66 %	100,00 %	9,76
2017	4,08 %	1,33 %	1,09 %	3,15 %	90,35 %	100,00 %	9,65
2016	3,86 %	0,53 %	1,69 %	6,11 %	87,81 %	100,00 %	11,29

V pomoč in podporo krepitvi zdravja sodelavcev smo zanje organizirali več dejavnosti v okviru delovnega časa in zunaj njega. Promocija zdravja na delovnem mestu med delovnim časom obsega:

- enkrat tedensko jogo (vodita ravnateljica in vzgojiteljica pomočnica vzgojiteljice),
- enkrat tedensko aktivno kardiovaskularno vadbo (vodi športna pedagoginja vzgojiteljica),
- vsak dan možnost aktivnega odmora.
- Dejavnosti promocije zdravja zunaj delovnega časa so:
- možnost uporabe bazena in velnesa na Bledu,

- v poletnem času možnost plavanja na Gorenjski plaži,
- ob ponedeljkih vadba joge v organizaciji centra Joge za vsakdanje življenje v telovadnici vrtca,
- ob sredah vadba lekcij feldenkrais v telovadnici vrtca pod vodstvom certificirane učiteljice metode feldenkrais Nuše Romih,
- različne dejavnosti v organizaciji delavcev vrtca: planinarjenje, kolesarjenje, pevski zbor, umetniške delavnice ipd.,
- sodelovanje z Zdravstvenim domom Tržič: test hoje, merjenje telesne vitalnosti, različna predavanja o zdravju in preventivi, cepljenje proti klopnemu meningitisu, proti gripi in ošpicam,
- delavnice za osebnostno rast (vodi ravnateljica Tatjana Blaži, certificirana gestalt izkustvena družinska terapevtka),
- terapije, pomoč in svetovanje za zaposlene (vodi pomočnica ravnateljice Andreja Gimpelj Kovačič, certificirana gestalt izkustvena družinska psihoterapevtka),
- sprotno reševanje težav in konfliktov na vseh relacijah: med zaposlenimi, med starši in zaposlenimi, drugo,
- različna predavanja in izobraževanja za pomoč pri osebnostni rasti, profesionalnem razvoju in za preprečevanje izgorelosti na delovnem mestu,
- predstavitev nove literature, branje knjig za osebnostno rast, predstavitev prebranega na aktivih in drugih srečanjih,
- delavnice z vsebino, ki je potrebna in pereča; predlagajo jih zaposleni,
- spodbujanje strokovnih delavcev, da sestanke in druga srečanja izpeljejo v naravi,
- spodbujanje medsebojne podpore in pomoči z zgledom nadrejenih; iskanje dobrih lastnosti in močnih področij pri zaposlenih ter spodbuda in pohvala s strani vodstva za dobro opravljeno delo,
- majhne pozornosti ob osebnih praznikih, kava z ravnateljico ipd.

Kot ravnateljica iščem možnosti, kako sodelavcem kljub omejenim sredstvom in varčevanju omogočiti dejavnosti za zdrav življenjski slog.

Naš vrtec stoji na temeljih spoštovanja in strokovnosti. Tako vodstvo vrtca kot vsi zaposleni si prizadevamo delati v skladu z vizijo in cilji vrtca v dobro otrok. Z organizacijo dejavnosti, ki krepijo zdravje, poskrbimo za sodelavce in naše otroke, ki jim želimo zagotoviti, da zanje skrbijo psihično in fizično zdrave osebe. Delovne naloge poskušamo načrtovati tako, da zaposlenih z delom ne bi preobremenili. Tudi v prihodnje se bomo trudili ustvarjati prijazne razmere za delo, spodbujati in razvijati otrokov razvoj ter pomagati staršem pri reševanju problemov.

Zelo pomembno je, da je vodstveni delavec Človek z veliko začetnico. Kot tak je lahko sodelavcem vzor in jim omogoča podporo. Moji načrti za prihodnost izhajajo iz ugotovitve, da imamo v vrtcu premalo možnosti za pogovor v manjših skupinah. Načrtujem izvedbo supervizije in timbilinga za zaposlene. Supervizijo obiskujem tudi sama in s tem skrbim za svoje psihofizično zdravje.

OTROCI POTREBUJEJO GIBANJE V NARAVI

Liana Cerar, Vrtec Antona Medveda Kamnik

Vrtec Antona Medveda Kamnik je zelo velik in deluje na 14 lokacijah na skoraj 30 km² površine občine Kamnik. Imamo 56 oddelkov s skoraj tisoč otroki. V vrtcu je zaposlenih 157 strokovnih delavcev. O našem vrtcu – Vrtcu Antona Medveda Kamnik – največ povedo vrstice njegove EKO himne:

»Otroci smo iz vrtca izpod Kamniških planin, kdor koli nas obišče, mu ostane lep spomin.«

Vrtec je v čudovitem naravnem okolju, ki ga obdajajo mogočne Kamniške Alpe, brzice čistih potokov in rek ter šumeči gozdovi. Sledimo viziji, da moramo za zdrav, celosten razvoj otrok in ekološko ozaveščen način življenja otrokom ponovno približati naravo. V vrtcu se dobro zavedamo pomena gibanja predšolskega otroka. Gibanje mora biti aktivno, samoiniciativno in potekati v vseh življenjskih okoljih otrok. Posebej nas veseli, da lahko otroci vseh naših enot vrtca gozd dosežejo peš. V vrtcu sem si kot ravnateljica prizadevala, da zagotovim učno in materialno okolje, ki omogoča uresničevanje naše vizije. Podprla sem izobraževanja sodelavcev, vključila vrtec v različne projekte in skrbela za materialne razmere, ki omogočajo gibanje otrok v naravi (na prostem).

- V preteklih letih so bili naši strokovni delavci in starši deležni izobraževanj, ki so ozaveščala o pomembnosti gibanja in razvoja otroških možganov v povezavi z aktualnimi spoznanji nevroznanosti. Ta znanja so nam posredovali Tatjana Jakovljevič, Tina Bregant in Ranko Rajovič.
- Vrtec je aktivno vključen v veliko projektov, tudi mednarodnih. Izpostavljam projekt Otroci potrebujemo gozd. Zavedajoč se, kaj želimo, kakšne so potrebe vrtca in, seveda, kaj zmoremo, smo se s partnerskim vrtcem iz občine Dol pri Ljubljani prijaviли na javni razpis Evropskega kmetijskega sklada za razvoj podeželja (EKSRP). Sredstva za sofinanciranje je Lokalni akcijski skupini Srce Slovenije dodelilo Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano v okviru EKSRP. Projekt smo poimenovali Gibanje za ohranjanje zdravih možganov in fizičnega zdravja. V tem projektu smo pridobili finance, s katerimi bomo inovativno prenovili igrišče enote Kekec pri OŠ Stranje. Eden od osnovnih ciljev projekta je sodelovanje s parterji in zunanjimi sodelavci pri oblikovanju igrišča, ki bo inovativno in po priporočilih sodobne nevroznanosti. Našim otrokom bo omogočalo spodbudne senzorne dražljaje za optimalen razvoj možganskih in fizičnih sposobnosti. Igrišče bo umeščeno na pobočje hriba. Po končanem projektu bomo uredili igralne površine in namestili visoko strukturirana igrala. S pomočjo tehnično-vzdrževalne službe bomo naredili leseno učilnico v naravi, eko vrt, čutno pot, navidezno kurišče za druženje otrok, pohodni gredi in prenosni naravni nestrukturiran material za spodbujanje senzornega gibanja. Za naš tim je to zelo velik projekt, s katerim bomo promovirali naravna učna okolja kot vir optimizacije duševnega in telesnega zdravja otrok 21. stoletja. V sklopu tega projekta je predvidena tudi raziskava meritve gibanja otrok na igrišču pred gradnjo novega igrišča in po njej. Poleg tega bomo organizirali izobraževanja in delavnice ter izdali strokovno gradivo za promocijo projekta. Naš vrtec ob tem uspešno sodeluje v projektih Eko vrt in Eko šola.
- V vrtcu veliko pozornosti namenjamo urejanju otroških igrišč. Poskušamo povezati vse dobro, kar daje naravno okolje gozda, ter izzive urbanega okolja igrišč vrtca. Naša tehnično-vzdrževalna služba v ta namen bogati igrišča z novimi strukturiranimi igrali, nekatera zaposleni izdelajo tudi sami. Tako je nastalo čudovito igralo za igre z vodo. Poleg igral so sami izdelali in namestili ograje, čudovite vhode na igrišča, peskovnike, klopce ter številne visoke grede in kompostnike.

- Veliko pozornosti namenjamo tudi urejanju različnih čutnih poti za spodbujanje naravnega gibanja otrok: mostičke, stopnice, grede, vzpenjače, mobilne lestve itd. Naši zlati fantje, tako ljubkovalno imenujemo tehnični tim, sledijo smernicam razvoja vrtca in so kos tudi »nemogočim« prošnjam ravnateljice, ki naroči zahtevno igralno sredstvo iz naravnega materiala. Za vsako tako igralo ali igralni element pri pristojnih ustanovah pridobimo certifikat varnosti.

GLEDALIŠKA SKUPINA V VRTCU

Liana Cerar, Vrtec Antona Medveda Kamnik

Gledališka skupina v našem vrtcu deluje od leta 2010. V zadnjih štirih letih se je število članov skoraj podvojilo in zdaj šteje 30 aktivnih udeleženk. Gledališka skupina je prepoznavna po organizaciji in izvedbi tradicionalnih predstav našega vrtca na Novoletnem bazarju, Veronikinem festivalu in na poslovljni prireditvi za otroke, ki odhajajo v šolo. Med njimi so bile: Snežinka dobrih želja, Gumbek za srečo, Debela repa, Plamen prijateljstva, Vrtiljak želja, Prednovoletna pravljica, Pravljica o vilah cvetličnicah, Dogodivščina zmajčice, Sofija in Vid gresta v šolo, Kje so moje rožice. Predstav in dogodkov ne organiziramo samo za naše otroke in njihove starše, ampak tudi za širšo skupnost občine Kamnik. Naše unikatne pravljice so tehnično podprte in barvite zaradi kostumov, ki jih sešijemo v vrtcu. Tehnično-vzdrževalna služba vrtca aktivno sodeluje pri izdelavi različnih dekoracij in scen za gledališko skupino. Na prireditvah uspešno nastopajo tudi pevski zbori vrtca.

Nezanemarljivo vlogo pri vseh teh aktivnostih igrav ravnateljica vrtca. Idejno vodim in organiziram večino aktivnosti, motiviram sodelavce in pri dogodkih tudi neposredno sodelujem. Kakšne so moje naloge? Moje delo obsega idejne zasnove dogodkov, skice, oblikovanje zunanje podobe, pisanje scenarijev, režiranje prireditev, vodenje enega od otroških pevskih zborov vrtca, kreiranje in šivanje kostumov, izdelavo različnih pripomočkov, rekvizitov, didaktičnih igrač, lutk, stensko poslikavo itd. To delo ne spada med nujne delovne obveznosti ravnateljice, mi pa prinaša veliko zadovoljstva. Osebnostno menim, da mora vzgojitelj obvladati različne veščine. Ljubezen do gledališča je zaželena. Vloženi trud je moj prispevek k veselju otrok, zadovoljstvu staršev ter ugledu vrtca v ožjem družbenem okolju in tudi širše v Sloveniji in svetu.

KORONAČAS – ČAS UČENJA, URJENJA IN NEGOTOVOSTI

Suzana Deutsch, Osnovna šola Fokovci

Osnovna šola Fokovci je majhna podeželska šola s 73 učenci v devetih razredih in petih oddelkih. Ker je število učencev zelo majhno, je temu primerno tudi število zaposlenih. Stalnih strokovnih delavcev je 12, njim pa se pridruži še sedem strokovnih delavcev iz drugih zavodov, v tem šolskem letu pa smo imeli zaposlena še učitelja začetnika.

Šolsko leto 2019/2020 je bilo spomladi zaznamovano z epidemijo novega koronavirusa, čemur smo od sredine marca pa vse do konca šolskega leta namenjali veliko pozornosti in energije. Čez noč smo bili postavljeni pred dejstvo, da se mora pouk iz učilnice prenesti v drug – virtualni svet. Za vse nas, tako zame kot za učitelje, učence in starše, je bilo to nekaj novega, neznanega in vsi smo občutili strah. Še posebej po tem, ko smo ugotovili, da čas, preživet v virtualnem svetu, ne bo trajal le dva tedna, ampak dlje. Prvi teden smo si s kolektivom uradno »privoščili« izredni dopust, saj je bilo vsem jasno, da takoj ne zmoremo vzpostaviti sistema komunikacije na daljavo in spletnih učilnic. Učence in starše smo obvestili o tem, da bomo pouk na daljavo začeli šele drugi teden. Takrat se je pokazalo, kako pomembna je komunikacija z vsemi deležniki, še posebej s starši. Najprej je bilo treba skupaj s starši ugotoviti, kakšne tehnične zmožnosti sploh imajo otroci doma, koliko so usposobljeni za uporabo tehnologije, nato pa iskati rešitve za pomoč tistim, ki so v finančni stiski.

Sama sem se znašla v položaju, ko sem ugotovila, da tehnologije sploh ne znam uporabljati! Videokonferenca, spletna učilnica, Zoom, Teams, Wiber, Chat ... – kaj sploh to je?? Kako naj vse to kar naenkrat usvojim?? Ugotovila sem, da se moram aktivirati in začeti delati kar sama, saj je delež prisotnosti računalnikarja na naši šoli zelo majhen. Poleg tega se je sodelavka z učitelji v tem času prioritarno posvetila vzpostavitvi sistema za učenje in poučevanje na daljavo.

Ob vsem svojem učenju, poskušanju in preizkušanju različnih modelov pa nisem pozabila na sodelavce. Zame kot ravnateljico je bila zelo pomembna komunikacija z zaposlenimi, ne samo s strokovnimi delavci, ampak tudi s tehničnimi. Z njimi sem bila redno v stiku; na začetku epidemije po telefonu, pozneje pa tudi prek videokonferenc. Ves čas sem jim po elektronski pošti pošiljala aktualne informacije. Najprej sem se spraševala, ali naj jih kličem vsak dan ali naj njim prepustim pobudo in jih pustim pri miru, naj opravljajo svoje delo, saj so v enaki situaciji kot jaz. Izbrala sem srednjo pot, ki se je izkazala za dobro, vsaj tako so mi povedali pozneje. Elektronska sporočila v zvezi z delom, informacije MIZŠ in ZRSŠ sem jim pošiljala takoj, ko je bilo to potrebno. Za druge stike sem v prvih dveh tednih iniciativo prepustila njim – nekateri so me klicali vsak dan, se pogovorili o težavah, potrebovali so oporo, spodbudo, drugi pa se niso oglasili. Po dveh tednih sem »tihe« sodelavce poklicala sama in jih povprašala, ali gre vse po načrtih ali imajo težave, in njihov odgovor je bil zame včasih presenetljiv. Ena od učiteljic na razredni stopnji je povedala: »Zadeve tečejo, delamo, učenci so večinoma, razen posameznikov, odzivni, me tri (učiteljice, ki so učile četrti in peti razred) se vsakodnevno slišimo in vidimo v Teamsih. Nisem te hotela obremenjevati.« Ko sem to slišala, mi je odleglo. Delo je potekalo, učitelji so bili aktivni, torej sem jim lahko zaupala, da zmorejo.

Zaupanje je zame najpomembnejši element vodenja. Učitelji so naredili vse, kar je bilo v njihovi moči, dali so vse od sebe, naredili so bistveno več kot v »normalnih« razmerah. Skupaj smo ugotovili, da se moramo še veliko naučiti za takšne in podobne situacije, zato smo po koncu šolskega leta naredili načrt izobraževanj za strokovne delavce in tudi za učence, ki ga bomo uresničili v novem šolskem letu. Izkušnje, ki smo jih pridobili z delom na daljavo, so neprecenljive in jih moramo nadgrajevati. Sama

sem delo na daljavo doživljala kot izziv. Sprejela sem dejstvo, da smo se iz vsakdanjega fizičnega okolja preselili v svet, ki ga še ne poznamo dovolj in se moramo s tem spopasti. Odločila sem se, da bom delovala čim bolj umirjeno in poskušala čim manj dodatno obremenjevati sodelavce, predvsem strokovne delavce, ki so imeli tudi sami težave in ovire. Zato sem jim zaupala in jih nikakor nisem nadzirala. Verjela sem, da vsak izmed njih dela po najboljših močeh, za kar so mi bili tudi zelo hvaležni. Ker sem padla v neznani svet, sem se veliko učila, udeleževala sem se (in to še vedno počnem) raznih spletnih seminarjev, ki so ponujali konkretne rešitve s področja poučevanja in tudi vodenja; povezovala sem se s kolegicami in kolegi ravnatelji ter izmenjevala izkušnje. Vsem sem bila ves čas na voljo za pogovor, osebno sem se povezovala s starši in jih večkrat poklicala ter povprašala o njihovem stanju, težavah, izzivih; z učenci sem navezovala stike po elektronskih sporočilih. Tudi starši so ob tem izražali zahvale in zadovoljstvo. Kot že velikokrat prej se je, vsaj zame in za moj kolektiv, potrdila teorija medsebojnega zaupanja. Verjeti, da vsi, ali pa velika večina, delajo po najboljših močeh, da se trudijo izboljševati tisto, kar je treba izboljšati, da so predani svojemu poslanstvu, je pot do uspeha. Kot vsi v kolektivu sem tudi sama spoznala, da se moramo še veliko naučiti, čemur smo namenili tudi del časa v novem šolskem letu. Vsa nova znanja in spretnosti bom nadgrajevala in uporabljala v prihodnjih letih, kolektiv pa bom vodila še naprej v duhu medsebojnega zaupanja. Sodelavcem sem za popotnico v novo šolsko leto poslala misel Mihaila Pupina:

»Nobena stvar ne naredi človeka srečnejšega kot njegovo lastno prepričanje, da je naredil najboljše, kar je mogel.«

S to mislijo sem jim poskušala sporočiti, da je vredno razmišljati o izboljšavah in poskušati kaj novega, iskati nove in drugačne poti za dosego ciljev. Z delom na daljavo so se začela odpirati nova vrata, skozi katera lahko stopamo v neskončnost.

KOLEGIALNE HOSPITACIJE – PRILOŽNOST ZA UČENJE

Silvija Hajdinjak Prendl, Dvojezična srednja šola Lendava

Dvojezična srednja šola Lendava (DSŠ Lendava) je specifična, ker je edina dvojezična slovensko-madžarska srednja šola na dvojezičnem območju Pomurja. Lahko bi rekli, da gre za majhen šolski center, ki izvaja do 15 različnih dvojezičnih programov splošnega, srednjega strokovnega, srednjega poklicnega in poklicno-tehniškega izobraževanja. Z njimi pokriva potrebe po delovni sili lokalnega dvojezičnega in širšega okolja. Šola ima zaradi dvojezičnosti prilagojene programe. Vsi dijaki se učijo madžarščino na določeni ravni; kot materni jezik ali kot jezik okolja na začetni ali nadaljevalni ravni. To pomeni dodano vrednost, obenem pa tudi večjo obremenitev za dijake. Zaradi dvojezičnosti ima šola prilagojene tudi normative in standarde ter financiranje. Učitelji na dvojezični srednji šoli morajo biti dvojezični. Večina jih poučuje v vseh programih, kar zanje pomeni večjo obremenitev, zato jim pripada dvojezični dodatek. Glede na predmete, ki jih poučujejo, oz. strokovno področje so razdeljeni v deset strokovnih aktivov.

Kolegialne hospitacije na šoli izvajamo že pet let. Začetki niso bili preprosti, saj je praviloma pred tem hospitacije izvajal le prejšnji ravnatelj sam. Učitelji so hospitirali le pri praktikantih in novih učiteljih (kot učitelji mentorji) ter v redkih primerih znotraj aktiva z ravnateljem. Na DSŠ Lendava smo se sistematičnega uvajanja kolegialnih hospitacij lotili v šolskem letu 2015/2016. Pri tem smo uporabili priročnik Šole za ravnatelje Spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela, priročnik za ravnatelje (ŠR 2006). Najprej smo analizirali obstoječe stanje in spoznali nekatere opredelitve hospitacij. Učitelji so imeli v tej fazi priložnost povedati, kako so doživljali hospitacije in kaj bi spremenili. Določili smo namen kolegialnih hospitacij, ki naj bi bile v prvi vrsti namenjene izboljševanju učiteljevega dela in njegovemu poklicnemu razvoju. Nato smo se lotili priprave instrumentarija za spremljavo učne ure in ga poimenovali hospitacijski zapisnik. Zapisali smo tudi protokol izvajanja kolegialnih hospitacij. Sledile so kolegialne hospitacije, ki so bile napovedane. V prvem letu jih ni bilo veliko, saj je veljalo pravilo prostovoljnosti. Na podlagi zapisnika so sledili pogovori po vsaki opravljeni hospitaciji. Naslednje leto smo uvedli pravilo, da vsak učitelj vsaj enkrat letno hospitira pri svojem kolegu in da je vsaj enkrat letno tudi sam hospitiran. Učitelji so lahko pri drugem učitelju hospitirali med svojimi prostimi urami ne glede na to, kateri predmet/modul je ta poučeval. Večino hospitacij smo izvedli v drugem ocenjevalnem obdobju, po ocenjevalni konferenci, do prvomajskih počitnic.

Že v prvem letu izvajanja kolegialnih hospitacij smo se veliko naučili in pridobili nekaj izkušenj, da smo naslednje leto lahko delali še bolje. Uvedli smo izboljšave v protokol izvajanja kolegialnih hospitacij in tudi pri pouku. Učitelji so med pogovori in pri evalvaciji poudarili, da so se ob hospitacijah drug od drugega veliko naučili, da se je okrepilo sodelovanje med njimi in da so nekoliko izgubili strah pred hospitacijami. Kot ravnateljica sem imela nekaj zelo poučnih izkušenj že med načrtovanjem hospitacij, še več pa med njimi in pogovori. Opraviti je bilo treba dodatne pogovore z učitelji, ki niso bili pripravljeni sodelovati, in jih motivirati ter tudi z nekaterimi, ki so kršili protokol med hospitacijo ali pogovorom po njej. Zato pomembno je, da je ravnatelj na začetku prisoten pri vsaki hospitaciji in tudi pogovoru. Včasih se namreč zgodi, da smo učitelji preveč kritični do drugih učiteljev in premalo do sebe. Zelo prijetna izkušnja je bila, ko so me dijaki v enem razredu vprašali, zakaj pa pri njih ni bilo hospitacij. Tako smo naslednje leto razpršili razporeditev hospitacij med oddelki. V preteklih letih smo spremljali uvajanje novih učnih strategij, razvijanje kritičnega mišljenja, formativno preverjanje in podjetnost pri pouku. Temu smo vsakokrat prilagodili tudi hospitacijski zapisnik.

Tudi v šolskem letu 2019/2020 smo spodbujali medsebojne kolegialne hospitacije s kritičnim prijateljevanjem in medsebojnim učenjem. Načrte nam je kmalu prekrižala epidemija koronavirusa. Nekaj hospitacij je bilo izvedenih na daljavo, in sicer pri praktikantih, ki so nam lahko zgled za načrtovanje kolegialnih hospitacij na daljavo.

Po petih letih izkušenj lahko na podlagi evalvacij potrdim, da so kolegialne hospitacije odlična priložnost za kritično prijateljevanje in strokovni dialog ter samoevalvacijo, saj spodbujajo osebno in profesionalno rast učitelja ter krepijo sodelovanje v kolektivu. Posledično se izboljšuje kakovost poučevanja in učenja v razredu. Za ravnatelja so kolegialne hospitacije odlična priložnost za bolj sistematično spremljanje dela učiteljev s ciljem bolj objektivnega vrednotenja. Kolegialne hospitacije so zdaj sprejete kot ustaljena praksa, ki jo načrtujemo tudi v LDN, in sicer po pravilu: vsak učitelj v šolskem letu povabi na vsaj eno hospitacijo druge učitelje in gre vsaj enkrat hospitirat k drugemu učitelju ne glede na to, kaj poučuje.

Kako smo prišli do tega, da so kolegialne hospitacije sprejete in za učitelje niso dodatni stres?

Pri tem je izredno pomembna vloga ravnatelja. Najprej mora sam verjeti v koristnost kolegialnih hospitacij in se izobraziti na tem področju. Šele potem idejo predstavi učiteljem. Nato skupaj z njimi po vnaprej določenih korakih načrtuje instrumentarij za spremljanje učnih ur ter določi namen in cilje hospitacij oz. kaj se bo spremljalo. Sledita načrtovanje in izvajanje hospitacij, po vsaki hospitaciji pa poteka pogovor s povratno informacijo. Ko so izpeljane vse hospitacije, sledi evalvacija, ki je podlaga za izboljšave pri pouku in nadaljnje načrtovanje. Spremljanje učiteljevega dela je povezano s prednostnimi nalogami šole in je sestavni del letnega delovnega načrta.

SPodbujanJE UČNIH INTERESOV IN USTVARJALNIH POTENCIALOV V ZGODNJEM OTROŠTVU

Jelka Kitak, Otroški vrtec Šmarje pri Jelšah

V šolskem letu 2018/2019 smo začeli inovacijski projekt (IP), v okviru katerega smo želeli odkrivati in razvijati možnosti, kako najbolje ustvariti nove priložnosti za otroke v predšolskem obdobju, da se bodo njihove raznolike sposobnosti lahko izrazile in razvile. Vodili sta nas zavedanje in prepričanje, da so v predšolskem obdobju različni vidiki otrokovega razvoja soodvisni in med seboj povezani. Menili smo, da lahko močna področja pri vsakem otroku izkoristimo kot podporo njegovemu celotnemu razvoju oz. kot motivacijo za krepitev preostalih področij. Izhajali smo iz temeljnih načel, ki določajo dobre učne izkušnje pri vseh otrocih:

- Vsi otroci imajo pravico do primerno spodbudnega izobraževanja, pri katerem se upoštevajo posameznikove potrebe.
- Vsaka oseba ima edinstven profil, ki se razteza prek vrste sposobnosti; te moramo prepoznati, okrepiti in jih enakovredno vrednotiti.
- Otrokovemu profilu sposobnosti je mogoče dati pravo vrednost le v partnerskem odnosu s starši in drugimi osebami v njegovem življenju.
- Pri vseh vidikih otrokovega profila sposobnosti je treba zagotoviti zadostno spodbudo.
- Pri ocenjevanju otrokovih sposobnosti je ključno, da predhodno zagotovimo primerne spodbudne priložnosti.

Če pri tem upoštevamo tudi načelo horizontalne povezanosti, ki je opredeljeno v Kurikulumu za vrtce (1999), nam lahko področja, ki se pri posamezniku izkažejo za močnejša, služijo kot podpora celotnemu razvoju. Ta področja lahko torej izkoristimo kot motivacijo za krepitev preostalih področij. Načelo horizontalne povezanosti Kurikuluma za vrtce (1999) pravi, da je potrebno povezovanje različnih področij dejavnosti v vrtcu in pri tem različnih vidikov otrokovega razvoja in učenja, saj je za predšolskega otroka posebej značilno, da so soodvisni in med seboj povezani tudi vidiki njegovega razvoja.

V sklopu projekta smo želeli okrepiti individualizacijo in biti občutljivi za prepoznavanje otrokovih različnih sposobnosti. Želeli smo spoznati otroka z različnih vidikov in mu pri vseh omogočiti zadostne spodbude. Svoja spoznanja smo sistematično zbirali in dopolnjevali z informacijami pomembnih drugih oseb (staršev, vrstnikov) in otroka samega. Na njihovi podlagi smo želeli oblikovati ustrezno učno-vzgojno okolje, v katerem bi lahko vsakemu otroku ponudili ustrezne priložnosti za njegov celoviti razvoj. Pomembno je pridobiti informacije o otroku, na podlagi katerih mu lahko zagotovimo dovolj zahtevne in spodbudne učne izkušnje. Z drugimi besedami, izboljšajmo spremljanje, da bomo sposobnosti vseh otrok pravilno prepoznali in ustrezno poskrbeli za njihovo učenje.

Pri izvajanju projekta smo sodelovali s PEF Ljubljana – Centrom za raziskovanje in spodbujanje nadarjenosti. Ustanovili smo delovno skupino, ki je spremljala potek in izvajanje projekta v posameznih oddelkih. Na začetku smo organizirali strokovno predavanje avtoric Tatjane Devjak, Leonore Drgan, Darije Hohnjec in Jasne Cvetković Lay z osrednjim naslovom Spodbujanje učnih interesov in ustvarjalnih potencialov v zgodnjem otroštvu.

Na začetku šolskega leta so se strokovni delavci sestali po aktivih in načrtovali delo. Naredili so nabor možnih dejavnosti, ki spodbujajo celovit razvoj otroka, in skupaj oblikovali odgovore na vprašanja:

- Kaj od tega že izvajamo in kako bi lahko delo še nadgradili?
- Kako bi našteje dejavnosti vnesli v različne starostne skupine?

- Kako bi pri izvajanju IP sodelovali s sodelavci?
- Kako bi pri izvajanju IP sodelovali s starši?
- Kako bi izvajanje IP zapisovali, dokumentirali?

Na aktivih so ugotovili:

- Prvi korak je načrtno spoznavanje otrokovih različnih sposobnosti in interesov.
- Zbrane informacije nam bodo pomagale pri načrtovanju nadaljnjih korakov in spodbudnih učnih izkušenj.
- Socialno okolje vpliva na učni proces.

Na sestanku je delovna skupina analizirala odgovore posameznih strokovnih aktivov, pridobljenih v delavnicah, ki so bile izvedene v okviru prvega srečanja aktivov.

Iz podanih odgovorov strokovnih delavcev je delovna skupina izluščila temeljna načela za delo:

- Vsak otrok je pomemben. Načrtno in sistematično prepoznavamo njegova močna in šibka področja.
- Oblikujemo bogato ponudbo dejavnosti oz. spodbudno okolje. Načrtujemo dejavnosti za vsakega otroka posebej.
- Zahtevnost dejavnosti nadgrajujemo in stopnjujemo glede na starostno skupino otrok.
- Izkoristimo močna področja strokovnih delavcev.
- Organiziramo prehajanje strokovnega delavca z nekim močnim področjem med skupinami.
- Redno sodelovanje s starši, izmenjava informacij.
- Priprava obrazca za pogovorne ure s starši.

Zastavili smo si dva cilja:

1. Priprava enotnega obrazca za pogovorne ure s starši. Obrazec naj bi vseboval naslednje elemente: otrokove značilnosti, močna in šibka področja, posebnosti, interese, opažanja staršev ipd.
2. Prehajanje strokovnega delavca z nekim močnim področjem med skupinami.

V letu dni smo uresničili oba.

Strokovni delavci so na naslednjem srečanju aktivov dopolnili osnutke obrazcev za pogovorne ure s starši. Tako je nastal enoten obrazec za opazovanje potencialov otrok na ravni vrtca. Glede na potrebe strokovne delavke v obrazcu dodajajo ali odzemajo rubrike. Zbrane informacije izmenjajo s starši na pogovornih uricah. V obrazec smo dodali rubriko opažanja in izjave staršev. Spoznanja vplivajo na nadaljnje delo s posameznimi otroki. Strokovni delavci so bili z izdelavo obrazca za pomoč pri pogovornih uricah zelo zadovoljni.

Prav tako smo izvedli prehajanje strokovnih delavcev – vzgojiteljic med skupinami na določen dan. Najprej so razmislile o svojem močnem področju, ki bi ga želele predstaviti otrokom v drugem oddelku. Pomočnica vzgojiteljice je ta dan ostala v matičnem oddelku, saj pozna specifične posameznega oddelka (otroci s posebnimi potrebami, diete). Delovna skupina je z žrebom določila, v kateri oddelku se bo vključila posamezna vzgojiteljica (gostja). O tem so sodelavke obvestili vsaj teden dni prej, da so se vzgojiteljice gostiteljice ustrezno pripravile na sprejem. Prehajanje vzgojiteljic v druge oddelke smo ponovili dvakrat. Kot ravnateljica sem bila ves čas vključena v delovno skupino. Spremljala sem potek ter organizirala nadaljnja srečanja aktivov, izobraževanja in srečanja ožje delovne skupine. Projekt bomo nadaljevali tudi v prihodnjem šolskem letu.


KOMUNIKACIJA NA DALJAVO V PRVEM VALU ZAPRTIH ŠOL

Petra Korošec, OŠ Venclja Perka Domžale

Osnovna šola Venclja Perka stoji v središču Domžal in je ena večjih slovenskih šol. V času epidemije nalezljive bolezni covid-19 in šolanja na daljavo je bilo vanjo vpisanih 610 učencev. V vsaki generaciji smo imeli po tri oddelke. Skupna številka zaposlenih na šoli, torej strokovnih delavcev in delavcev s tehnično-administrativnega področja, je bila 85. Učenci in zaposleni na naši šoli smo delovni in komunikativni, saj se trudimo, da bi za vsakega našli kaj, kar ga zanima, ter mu ponudili varno in spodbudno delovno okolje. Naša skupna vizija se glasi:

»Skupaj gradimo šolo, v kateri spoznavamo sebe in svet, stopamo po svoji poti, se dobro razumemo med seboj, čeprav različni, pa vendar povezani.«

Kot ravnateljica sem za preteklo šolsko leto najbolj ponosna na vzpostavitev dobre komunikacije z vsemi deležniki v času izobraževanja na daljavo. To mi je vzelo veliko časa in energije, saj moj delavnik ni imel časovnega okvira, vendar se je splačalo. Učitelje je vsako jutro najpozneje ob 6. uri pričakal moj jutranji pozdrav po elektronski pošti. Lahko je bil le jutranji pozdrav, kot na primer:

 <p>© Can Stock Photo</p>	<p>Dobro jutro,</p> <p>želim vam, da v miru spijete jutranjo kavico ali čaj, globoko zadihate, se spomnite na kaj lepega, potem pa začnete s svojim delom. Če vam zmanjkuje delovnega elana, vam v priponki posredujem odzive staršev.</p> <p>Bodite zdravi, Petra Korošec</p>
---	--

Včasih sem zjutraj zapisala le misel dneva, včasih pa so poleg drobnih utrinkov prejšnjega dne strokovni delavci prejeli pomembne informacije, navodila, sporočila. Ob koncu šolanja na daljavo so mi povedali, da je bilo branje mojega jutranjega sporočila njihovo prvo opravilo ob jutranji skodelici kave. To jim je dalo vedeti, da sem z njimi in da se name lahko vedno obrnejo, kar jim je veliko pomenilo in vlivalo moč.

Tudi starši so ob petkih dobili dokaj obsežen zapis mojega razmišljanja o delu na daljavo, težavah in občutjih ter smernice in navodila za delo ter naše skupne pozdrave. Seznanila sem jih s težavami, s katerimi se srečujemo učitelji, s stiskami, ki jih imamo, itd. Odzivi staršev so bili izredno pozitivni.

Primer:

Dragi učenci, spoštovani starši in vsi moji sodelavci, pred nami so družinski prazniki, ki jih vsak preživlja na svoj način. Pretekla leta smo vsi komaj čakali, da se lahko družimo s svojimi najbližjimi, da dan ali dva v miru preživimo z družino in da se vikend podaljša še za en dan. Danes je nekoliko drugače. Bližamo se že tridesetemu dnevu, odkar ostajamo doma. To niso počitnice, ki si jih vedno tako zelo želimo, danes imamo drugačne misli in želje.

Ampak bodimo optimistični.

Dragi učenci, zdaj vidimo, kako zelo potrebujemo drug drugega, kako zelo se lahko imamo v šoli tudi lepo. Z veseljem vas bom pričakala na šolskem pragu, takoj ko bo to mogoče.

Starši, naj se vaša preizkušnja konča. Izkazali ste se, svojim otrokom stojite ob strani, in želim vam, da tudi vi ponovno »zadihate«. Brez vas bi bilo naše delo še težje.

Kolegice in kolegi, kako rada bi vam v živo povedala, da vas pogrešam in kako hvaležna sem, da vsak po svojih najboljših močeh prispeva k temu, da pouk lahko poteka naprej.

Na srce vam polagam besede Tomaža Humarja: »Priznavati začenjaš svoje poraze z dvignjeno glavo in odprtimi očmi, s pokončno držo odraslega, ne s potrlostjo otroka. Naučiš se graditi vse svoje poti danes, ker so jutrišnja tla preveč negotova za načrtovanje. Čez nekaj časa spoznaš, da te celo sonce preveč opeče, če se mu predolgo izpostavljaš. Zato zasadi svoj vrt in okrasí svojo dušo, namesto da čakaš, da ti nekdo drug prinese rože.

In nauči se, da resnično lahko zdržiš... Da si resnično močan in da si resnično vreden.«

Naj bodo zdravje, mir, ljubezen in toplina tisto, kar vas bo spremljalo v prazničnem času in še naprej.

Petra Korošec, ravnateljica

Vodenje šole je dejavnost, za katero moraš kot ravnatelj izkazati vrsto strokovnih, organizacijskih in socialnih kompetenc. Katera od teh je pomembnejša, je odvisno od položaja, v katerem se znajdeš. Biti moraš pogumen, izkušen in dovolj moder, da veš, v katero smer kreniti. Biti ravnatelj danes ni ne vem kakšna pomembna statusna vloga s pripadajočimi bonitetami, je predvsem odgovornost, da boš vse deležnike po najbolj konstruktivni poti usmerjal proti cilju. V primeru šolanja na daljavo je poleg IKT-podpore in usposobljenih zaposlenih izredno pomembna tudi komunikacija. In ravnatelj mora krmariti ladjo tudi takrat, ko se nad morjem zgrnejo nevihtni oblaki. Poznati mora vsakega člana svoje posadke, da ve, na katero mesto ga postaviti v kriznem trenutku. Podporen način komuniciranja je pomemben in tako bom z vsemi deležniki komunicirala tudi v prihodnje.

KAKO POSTAJAMO DIGITALNA ŠOLA?

Natalija Kotar, OŠ Brinje Grosuplje

OŠ Brinje Grosuplje je šola, ki vključuje 803 učence. Je šola, v kateri spodbujamo kreativnost, ustvarjalnost in v kateri raste želja učencev po odkrivanju novih znanj ter pušča njihovi radovednosti prosto pot. V zadnjih letih se vsako leto vpiše več učencev, med njimi so tudi priseljenci. Smo šola, ki se je na področju digitalnega opismenjevanja počasi pomikala naprej, in šola, ki ji je čas koronavirusa prispeval k hitrejšemu napredku na področju digitalnega znanja.

Pred 16. marcem 2020 nismo imeli srečanj na daljavo niti nismo imeli izkušenj z izobraževanjem na daljavo. V petek pred navedenim datumom zaprtja šol smo se zato odločili, da za vse učence objavimo vsebine predmetov na spletni strani ter tako ne izgubljammo časa z odkrivanjem primernih platform in ustreznih načinov učenja in poučevanja na daljavo. Delo učiteljev in učencev je zato takoj tekoče teklo. V naslednjem koraku je bilo treba najti primerno aplikacijo za stik z učitelji in kako jih obveščati o vseh potrebnih informacijah. Zaradi splošnega majhnega digitalnega znanja in veščin sem se kot ravnateljica odločila za uporabo aplikacije Zoom. Ker je bilo izjemno pomembno, da sestanki učiteljskega zbora potekajo nemoteno, smo se odločili za plačljivo izvedbo.

Dogovorili smo se, kako bomo organizirali komunikacijo na daljavo:

- redni sestanki vseh zaposlenih vsak torek ob določeni uri, na katerih smo jih s pomočnicama obveščale o aktualnih zadevah;¹
- neobvezni sestanki ob »jutranji kavi« in klepet o raznih temah ter psihosocialna pomoč sodelavcem, ki so jo potrebovali;
- neposreden stik po telefonu s posamezniki v stiski;
- sestanki oddelčnih učiteljskih zborov glede ocenjevanja znanja, na katerih smo vsakega učenca obravnavali individualno;
- sestanki aktivov in pregled preverjanja in ocenjevanja znanja po predmetih z ravnateljico (katere oblike so primerne in katere ne ter kdo še potrebuje oceno ...);
- spremljanje nastopov mladih učiteljev za strokovni izpit prek aplikacije Zoom.

Cilji srečanj na daljavo so bili še ohranjanje povezanosti in motivacije za delo; podpora kolektivu; dogovor o domačih nalogah za učitelje – pregled priročnikov za učitelje in preizkušanje IKT-orodij za delo pri pouku. Po opravljenih nalogah smo naredili spletni zbirnik orodij, primernih za delo na daljavo.

Ob koncu šolskega leta smo delo na daljavo ovrednotili in poudarili naslednje potrebne izboljšave:

- uporabljati je treba enotno platformo za delo na daljavo – MS Teams;
- učence takoj v septembru pripraviti za delo v okolju MS Teams;
- staršem predstaviti okolje MS Teams in jim podati navodila za pomoč;
- vzpostaviti ustrezno infrastrukturo za delo na daljavo (računalniki tudi za učitelje in določene družine);
- organizirati samoizobraževanje kolektiva v novem delovnem okolju;
- vzpostaviti digitalni tim, ki zbira informacije v kolektivu o potrebnih izboljšavah, predlaga in pomaga vzpostaviti smernice na poti k napredku.

¹ Učiteljski zbor je na prvem Zoom srečanju štel 82 kolegov, zato je bilo treba listati po zaslonu. Z obrazov udeleženi je bilo moč razbrati veselje in radost, da smo se videli vsaj na daljavo, v »chatu« in njihovih besedah pa je mrgolelo pozitivnih komentarjev in humornih vložkov.

Najprej smo ustanovili digitalni tim (digitim) in imenovali člane. Določili smo pravilo, da se po en član iz vsakega strokovnega aktiva udeleži digitima. Njihovo delo je postalo nekakšno šolsko projektno delo. Na prvem srečanju smo naredili uvod, potem pa določili cilje in načrtovali začetne korake. Na naslednjih srečanjih sledi načrtovanje podrobnosti. Nato bo nujno zagotoviti dodatno opremo, pomagati sodelavcem pri delu in v ta koncept neprestano vstavljati aktualne elemente znanja.

Dogovorili smo se, kako bomo enotno gradili znanje učencev na področju digitalizacije. V naslednjih šolskih letih se bomo držali šestih stebrov kompetenc:

<p>1. Iskanje zanesljivih informacij in dokumentiranje Cilj: učenci znajo poiskati informacije in iščejo verodostojne informacije.</p>
<p>2. Komunikacija in sodelovanje Cilj: bonton komuniciranja na daljavo, uporaba skupne platforme.</p>
<p>3. Izdelava z IKT-orodji in predstavitve Cilj: učenci znajo uporabljati določena orodja.</p>
<p>4. Varno delovanje na spletu Cilj: poznavanje varnih elementov delovanja na spletu (virusi, spam, gesla, lažne identitete/psevdonimi, varstvo osebnih podatkov ...).</p>
<p>5. Reševanje težav in aktivno delovanje Cilj: uporaba orodij za sodelovalno učenje (vzorci in strategije), digitalno izražanje – jezik.</p>
<p>6. Analiza in refleksija Cilj: zmožnost analiziranja in predlaganja sprememb.</p>

Predlagane stebre bo digitalni tim čez leto dopolnjeval in izpopolnjeval. Vsebinsko bomo konec leta pripravili še v urejeni in privlačni podobi. Izdelek bomo natisnili in plakat obesili v vsaki učilnici. Ozaveščanje bo potekalo sistematično vsako šolsko leto, tako bomo kot šola svet digitalizacije ponotranjili in bo postal del učnega vsakdanjika.

Ravnateljica sem v času zaprtja šol in za tem opravljala različne naloge: organizacija dela na šoli, moderiranje, povezovanje, usmerjanje, reševanje težav, vzdrževanje neprestanega stika in spremljanje dela posameznikov, strokovnih aktivov in delovnih skupin. Česa smo se naučili v času epidemije koronavirusa? Zagotovo nam je vsem postalo jasno, da se moramo premakniti naprej. Ni več lagodnega šolskega vsakdanjika, treba je biti odprt za novosti in se vsak teden, mesec podati novim izzivom naproti. Ugotovili smo, da imajo največ težav učitelji, ki so mislili, da znanje na področju digitalizacije ni potrebno. Ravno tako imajo težave kolegi, ki ne poskusijo novih oblik dela, in tisti, ki imajo težave z odpornostjo proti stresu. Krepanje je treba miselno naravnano na razvoj in podajanje v svet neznanega, v svet novega znanja. Učitelji smo pravzaprav vse življenje tudi učenci.

RAZREDNI TABORI ZA DOBRE ODNOSE

Marjana Mastinšek Šuštar, Biotehniški izobraževalni center Ljubljana, Gimnazija in veterinarska šola

V Gimnaziji in veterinarski šoli, eni izmed enot Biotehniškega izobraževalnega centra Ljubljana, izobražujemo dijake po programu tehniške gimnazije in veterinarskega tehnika. Oba programa sta naravoslovno usmerjena, naši dijaki pa imajo posebej radi naravo in živali. Zato smo na naši šoli drugačni, tako dijaki kot profesorji, pogosto v družbi z živalmi iz naših terarijev, in to v prostem času, kdaj pa tudi med poukom. Ljubezen do živali in njihova korist sta za nas zelo pomembni, trudimo pa se tudi za prijazne in spoštljive odnose med ljudmi. Želimo si, da bi dijaki ob koncu izobraževanja s seboj odnesli ne le znanje, ki je danes dosegljivo na vsakem koraku, temveč da bi skozi šolanje doumeli pomen znanja in vrednot. Zato je osebni stik, ki ga v teh razmerah zelo pogrešamo mi in tudi naše šolske živali, za nas zelo pomemben. To je bil tudi eden od razlogov, da smo se že leta 1993 vključili v Slovensko mrežo zdravih šol. Bil je čisto prvi projekt, ki smo se ga lotili, in edini, ki še vedno živi in se ves čas tudi razvija. Vključuje dejavnosti, ki jih vključujemo v redni pouk, in tudi dejavnosti, ki jih izvajamo v okviru OIV/IND, krožkov, ter večdnevne dejavnosti. Ena od prvih aktivnosti, ki smo jo izvedli – najprej sicer v zelo majhnem obsegu –, so bili razredni tabori. Najprej so jih izpeljali tisti razredniki, ki so ozavestili pomen dobrih odnosov s sošolci iz lastne (srednje)šolske izkušnje.

Na naših taborih uresničujemo vse glavne cilje zdrave šole: podpiranje pozitivne samopodobe, vsestranski razvoj dobrih odnosov med dijaki, dijaki in učitelji, spodbujanje različnih dejavnosti, pogovori (s pomočjo debatnih tehnik), t. i. okrogle mize ipd. na najrazličnejše teme. Lahko gre za teme, povezane s snovjo, ali za take, povezane z vrednotami, odnosi ipd. Ko smo začeli tabore pred petimi leti sistematično načrtovati in izvajati za vse dijake, smo si zastavili več ciljev, povezanih predvsem s socialno kompetenco. Na taborih gradimo dobre odnose v oddelčni skupnosti in tako ustvarjamo varno, zdravo in zaupno vzdušje, in to ne samo med dijaki, pač pa tudi med dijaki, razredniki in profesorji.

Načrtovanju taborov je treba pravočasno posvetiti pozornost. Dogovori nastajajo na razrednih urah. Na večdnevnih bivanjih razvijamo naslednje socialne veščine: strpnost, sobivanje, odgovornost, samostojnost in samoiniciativnost. To je pravzaprav najbolj skrbno pripravljen del tabora. Vsako leto posebej je izvedba prilagojena trenutni situaciji v razredu. Tako ustvarjamo možnosti za razreševanje morebitnih konfliktov ter razvijamo in utrjujemo sposobnosti dijakov, ki jim omogočajo bivanje v skupnosti in ga bogatijo. Med drugim krepimo tudi praktične veščine bivanja. Na vseh taborih dijaki sami skrbijo za vse: sami nakupujejo hrano, kuhajo, pomivajo, pospravljajo, napravljajo drva, kurijo ogenj, ločeno zbirajo odpadke itd. Naloge določimo (ali izberemo, odvisno, kaj želimo doseči) že v šoli. Nekateri dijaki se prvič srečajo s kuhalnico (kaj šele s kuhanjem za 30 ljudi), z ročnim pomivanjem posode, kurjenjem ognja ipd. Ta opravila vplivajo tudi na razvoj njihovih socialnih veščin, saj morajo delovati kot tim in si med seboj pomagati. Poleg tega sta za dijake bivanje in gibanje v naravi zunaj naselja, na samem, v gozdu, v lovski koči ali domu z obsežnim zunanjim prostorom s klopami, pravo doživetje. Poleg omenjenega programa, ki ga umeščamo v medpredmetno učenje, dijaki obvezno opravijo vsaj en pohod in tudi sicer veliko časa prebijejo zunaj koče. Izkazalo se je, da dobro načrtovani tabori značilno vplivajo na povezanost in vzdušje v razredu; dijaki se v razredu počutijo tako dobro, da so pripravljeni vložiti veliko truda, da v njem tudi ostanejo. Izboljša se učni

uspeh in relativno malo je izostajanja od pouka. Po taboru opazamo pozitivne vplive neformalnega druženja dijakov in profesorjev: to je cilj, ki se nujno uresniči, ne da bi bil načrtovan. Ustvarijo se posebni odnosi, ki se ohranijo vsa leta šolanja. Dijaki imajo v šoli drugačen odnos do sošolcev in učiteljev. Po končanem taboru smo opazili, da vzgojne problematike v razredih skorajda ni: med dijaki ne zaznavamo konfliktov, težave rešujejo bolj zrelo, sami se organizirajo za med vrstniško učenje.

V zadnjih petih letih so se tabori dodobra usidrali v naše šolsko življenje. Vsako leto si začrtamo novo rdečo nit, zadnja leta pa dodajamo več vsebinskih poudarkov. Na primer, duševno zdravje se je pokazalo kot precej pereče področje. Nekaj zaposlenih, ki je imelo v preteklosti tovrstne težave (lastne ali s svojimi bližnjimi), je bilo pripravljenih deliti z dijaki svojo izkušnjo. Vemo, da so duševne težave med mladimi v porastu, zato se nam je zdelo pomembno odpirati to tabu temo.

Vloga ravnatelja je predvsem v tem, da učitelje in dijake pri teh dejavnostih podpre, in to z navdušenjem. Gre namreč za tridnevne vikend taborne, ko so dijaki in učitelji skupaj tudi v popoldanskem in večernem času. Za nekatere razrednike in učitelje je to kar velik izziv, vendar se s tabora vračajo zadovoljni in povezani ter napolnjeni s pozitivno energijo.

PODJETNIŠTVO IN TURIZEM – DOLGČAS ALI ZABAVA?

Erna Meglič, OŠ Križe

Osnovna šola Križe je zgrajena v lepem naravnem okolju, tako da so otroci v stalnem stiku z naravo in podeželjem. Križe ležijo ob jugozahodnem vznožju Kriške gore ob cesti na Golnik. Spadajo k občini Tržič. Šola je bila ustanovljena leta 1859. Najprej je delovala kot enorazrednica, pouk pa je potekal v prostorih današnje mežnarije ob vaški cerkvi. Ko se je razširila v dvorazredno, je prvotna zgradba postala pretesna in leta 1900 so se preselili v novo stavbo čez cesto. Leta 1959 je šola postala popolna osemletka. Leta 1970 je bilo sredi kriškega polja zgrajeno novo poslopje, v katerem pouk poteka še danes. Šolo obiskuje 372 učencev, ki jih vzgaja in uči 39 strokovnih delavcev. Učenci svoje znanje dopolnjujejo v številnih interesnih dejavnostih, udeležujejo pa se tudi področnih in državnih tekmovanj. Posebno aktivni so na področjih športa, raziskovalnega dela, tujih jezikov in podjetništva s turizmom. Primer dobre prakse opisuje nastanek in razvoj turističnega krožka kot ene od odlik naše šole.

Že pred 30 leti je bila šola Križe poznana po turističnih dnevih, ki jih je organizirala učiteljica gospodinjstva Božena Perko skupaj s sodelavci. Z novimi močmi pridejo nove ideje. Učiteljici Katja Konjar in Betka Potočnik sta prvotno zamisel raziskovanja turizma v okviru šole nadgradili in jo razširili na kraj in občino. V šolskem letu 2009/2010 sta ustanovili turistični krožek. Pobudo so pozdravili in jo podprli vsi deležniki: ravnateljica, župan, predsednik krajevne skupnosti, učenci, učitelji in starši. Krožek od tedaj uspešno deluje in s svojim delom prispeva k razvoju turizma v občini Tržič. V pobudah krožka sodelujemo vsi zaposleni, vsak prispeva svoj delček k mozaiku, največjo odgovornost pa imajo mentorici in učenci. V krožek je bilo od ustanovitve vključenih veliko mladih (vsako leto se zanj odloči okoli 32 učencev, ki obiskujejo 6. do 9. razred, pri tem pa jih starši podpirajo), ki so s svojimi idejami soustvarjali podobo občine in krepili ponos, da so Tržičani. Ideje mladih so inovativne, drugačne, posebne. Vredno jih je pretehtati in upoštevati.

Naloge krožka so oblikovane projektno. Projekt vsako leto ciljno načrtujemo in je sestavni del dneva dejavnosti, ki ga organiziramo na temo turizma. V ta dan dejavnosti so vključeni vsi učenci in delavci šole, starši in zunanji sodelavci (predstavnica občine in muzeja, člani krajevnih skupnosti, člani društev). Vključitev zunanjih sodelavcev je odvisna od teme dogodka. Člani krožka zelo uspešno sodelujejo na državnem festivalu Turizmu pomaga lastna glava, ki ga v sodelovanju z Zavodom za šolstvo organizira Turistična zveza Slovenije. Na festivalu se predstavljamo s projekti, ki jih zasnujejo naši učenci in jih v sodelovanju z občino Tržič, krajevnimi skupnostmi in Tržiškim muzejem uspešno uresničujemo.

V času delovanja krožka so bili izpeljani projekti:

- ČE NE S TRŽIČANOM, PA S KOLESI: učenci so se lotili ureditve kolesarske poti po poti nekdanje železnice Naklo–Tržič. Skupaj z občinama Tržič in Naklo je nastal zemljevid z označenimi kolesarskimi potmi.
- MI GREMO PA NA KRIŠKO: učenci so predlagali opis in ureditev Ovčje poti na Kriško goro.
- KRIŠKI PUST: tokrat so učenci združili moči z g. Kavarjem in krajanji ter po petdesetih letih obudili star običaj požiga pusta. V šoli smo organizirali in izpeljali prireditev, ki je bila tudi medijsko zelo odmevna. Letos si želimo to prireditev v sodelovanju s TPIC Tržič znova izpeljati.
- OVCA FRIDA KUHA: učenci so pripravili kulinarčni vodnik značilnih tržiških jedi ter recepte napisali v knjižnem jeziku in tržiškem narečju. Oblikovali so tudi družabno igro. S to nalogo

smo aktivno sodelovali s KS Sebenje in soustvarili vaški dan. Udeležili smo se tudi festivala Tržiških bržol in ljudem ponujali domačo tržiško jed – masovnek.

- GREGORJADA: Gregorjevo je značilen tržiški praznik. V nalogi smo proučevali ta naš stari običaj in sodelovali na prireditvi, na kateri smo oživili tradicijo vihtenja gorečih metel. Pripravili smo tudi dejavnosti za popestritev ogleda Dovžanove soteske za otroke.
- OBUDIMO GRAJSKO GOSPODIČNO: lotili smo se raziskovanja tržiških legend in gradu Gutenberg. Ponosni smo, da je bil na našo pobudo organiziran in izpeljan srednjeveški dan. Pri organizaciji smo se povezali: OŠ Križe, KS Bistrica, Tržiški muzej in društvo Ampus. Prispevali smo k temu, da je KS Bistrica poskrbela za odkup zemljišča gradu, ki je pomemben turistični potencial občine in je bil obsojen na propad.
- OVCA FRIDA MISLI ZELENO: tudi v tej nalogi so bile naše misli usmerjene v občino Tržič. Občina ima veliko planin, ki so že turistično aktivne. Učenci so v projektu razmišljali, kako na ekološki način na planine privabiti staro in mlado. Sodelovali smo z g. Teranom, ki je oskrbnik ene izmed planin.
- VRAŽJI TRŽIČ: naša naloga, ki je prejela kar dve zlati priznanji, je nastala v okviru projekta, ki razvija občino Tržič kot občino adrenalinskih športov. Promovira jo z Instagramom vrazji_trzic, hkrati pa z izvirno aplikacijo privablja obiskovalce tudi v staro mestno jedro.
- BICIKLFEST: letošnji projekt je bil učencem »pisan na kožo«, saj se radi zabavajo, preživljajo prosti čas v naravi in kolesarijo. Naloga temelji na preživljanju aktivnega prostega časa in zdravem načinu življenja in zabavi. Člani krožka so pripravili enodnevni festival Biciklfest in nanj povabili vrstnike, starše, stare starše, prijatelje, znance in ljubitelje kolesarstva. Pripravili so različne praktične in zabavne delavnice. V letu 2019/2020 je bilo tekmovanje drugačno, saj je potekalo na daljavo. Učenci so svojo predstavitev posneli in jo poslali komisiji. Dobili smo zlato priznanje.

Kot šola smo ponosni na več zlatih državnih priznanj. Svoje delo je naš turistični krožek predstavil tudi na Otroškem bazarju v Ljubljani. S stojnico smo na zelo obiskani prireditvi zastopali občino Tržič ter zavzeto in požrtvovalno predstavljali naše čudovite kraje. Leta 2018 je krožek dobil priznanje občine Tržič za spodbujanje turizma. Ponosni smo tudi nanj – povezava na članek in fotografijo: <https://www.trzic.si/doc/obcina-trzican/trziski-glas-december-2017.pdf>

Ravnateljeva vloga pri tej dejavnosti je skorajda neopazna in na prvi pogled majhna. Kot ravnateljica spodbujam in podpiram obe učiteljici, mentorici turističnega krožka. Imam povezovalno vlogo med šolo in zunanjimi ustanovami ter občino. Iščem možnosti za dodatna sredstva (finančna ali materialna). Redno in vedno sem prisotna na prireditvah, na katerih se predstavlja turistični krožek.

Moja prijetna naloga je javna podelitev priznanj učencem ob koncu šolskega leta.

Naši projekti so predstavljeni v vodnikih, ki jih vsako leto izda Turistična zveza Slovenije in si jih lahko ogledate na povezavi.

<https://www.yumpu.com/xx/document/read/64687683/festival-naj-bo-2020>

PRAVLJICE NA TELEVIZIJI

Helena Ule, Vrtec Bled

Med epidemijo koronavirusa, ki se je zavlekla v več tednov in med katero smo morali vrtec zapreti, smo si zadali štiri cilje, povezane z našim vzgojno-izobraževalnim delom:

1. Približati se otrokom in družinam ter tako ohranjati pedagoški in človeški stik z njimi.
2. Izražati skrb za ranljive skupine otrok, jim pomagati.
3. Aktivno graditi učečo se skupnost (strokovne razprave, izbor pravljice in izvedba, snemanje).
4. Skrbeti za promocijo vrtca.

V okviru prvih dveh ciljev smo najprej pridobili informacije od družin. Vprašali smo se, kako se lahko strokovni delavci v času zaprtih vrtcev s svojim delom približamo družinam. Podatke smo zbrali dopisno v tednu dni. Vsak strokovni delavec je nato na skupnem sestanku poročal, kako vzpostavlja in vzdržuje stik z otroki iz svoje skupine (prek staršev). Starši in strokovni delavci so poudarili dileme in izzive, kot so: kako vzpostaviti stik z vsemi starši, pomanjkljiva tehnična opremljenost strokovnih delavk in družin, različno tehnično znanje na obeh straneh za uporabo različnih orodij za komuniciranje na daljavo. V sklepni analizi smo ugotovili, da se starši največkrat odzovejo, potem ko otrok prek tehničnih pripomočkov vidi svojo vzgojiteljico ali vzgojitelja.

Zanimalo nas je, kdo potrebuje našo pomoč in komu jo ponuditi. Ugotavljali smo, da podaljševanje odsotnosti iz vrtca v nezavidljiv položaj postavlja zlasti otroke iz ranljivih skupin (otroci s posebnimi potrebami, otroci priseljencev in tujcev, otroci iz družin z neurejenim socialnoekonomskim statusom, druge stiske).

Na podlagi zbranih informacij smo razmišljali, kako otroke nagovoriti po kanalu, ki bi bil dostopen večini družin. V skupni razpravi smo dobili zamisel o pripovedovanju pravljic. Izvedli smo jo v dogovoru z lokalno televizijsko hišo. Naši vzgojitelji in vzgojiteljice so izbrali pravljico, jo ob snemanju povedali in po koncu otroke spodbudili k neki dejavnosti, ki je izhajala iz vsebine pravljice. Profesionalni snemalci so dogodek posneli, zmontirali in uvrstili v televizijski program. Pravljica je bila tako dostopna široki množici otrok in družin. Ob tem izzivu so se učili in strokovno rasli tudi vključeni strokovni delavci. Na začetku, ko sem kot prva predstavila idejo o snemanju pravljic, me je skrbelo, ali bodo sodelavke izkazale interes, a sem bila pozitivno presenečena. V snemanje so se namreč vključili tudi sodelavci, ki imajo stisko pred javnim nastopanjem, a so jo uspešno premagali (ob pomoči in spodbudah snemalcev). Strokovni delavci, ki se niso mogli vključiti v ta projekt, pa so se javljali za druge oblike dela in pomoči v vrtcu.

Ta čas nam je prinesel več pozitivnih presenečenj: udeležba strokovnih delavcev pri analizi stanja in v razpravi je bila večja kot običajno, ko se srečujemo v živo. V pridobivanje informacij od družin se je vključilo tudi precej pomočnikov vzgojiteljev. Strokovne delavke so pokazale veliko ustvarjalnost in samoiniciativnost: za stike z družinami so izbirale zelo različne poti, ideje so bile raznovrstne. Izkazale so željo po medsebojni pomoči in deljenju idej ter pozitivno naravnost. Vesela sem za vse, ki so premagali lastne »ovire« in strokovno rasli. Vesela sem tudi, da bomo tudi v prihodnje, če bo treba, lahko ohranjali stik z družinami na daljavo.

Četrty cilj je bila promocija vrtca. Naš kraj je močno turistično naravnat, vendar so zaradi omejitev delovanja v času epidemije številna delovna mesta ugasnila. Zaradi tega bi lahko v prihodnosti kdo izpisal otroka iz vrtca. Ko smo pripravili javne oddaje za otroke, smo s tem odprli vrtec širši javnosti in omogočili vsem zainteresiranim vpogled v naše strokovno delo.

KORONA TIMBILDING – ZOOM KVIZ

Helena Ule, Vrtec Bled

Vrtec Bled ima skupaj 18 oddelkov, ki delujejo v dveh enotah, 17 jih je v centralni enoti na Bledu, eden pa v enoti Bohinjska Bela. Skupaj nas je 68 zaposlenih in 300 otrok. Vemo, da le dobra in povezana ekipa lahko dosega dobre rezultate dela in je kos najzahtevnejšim izzivom. Če so sodelavci med seboj povezani, se povečata veselje do dela in njihova učinkovitost ter izboljša komunikacija. Vsakdanji ritem življenja in dela od nas zahteva stalno osredinjenost in prinaša obilo nalog, ki jih je treba opraviti. Zato nam marsikdaj za posvečanje drug drugemu in povezanosti v ekipi oziroma timu zmanjkuje časa.

Razmere v državi (epidemija koronavirusa) so se dotaknile tudi našega vrtca. Čas epidemije je večino delovnih mest iz pisarn prestavil domov. Kot ravnateljica sem si zastavila tri cilje v povezavi z vodenjem sodelavcev:

- ohranjati in krepiti povezanost med člani razširjenega kolegija oz. tima za distribuirano vodenje (v sestavi svetovalna delavka in svetovalna delavka na projektu (nova), računovodja, poslovna sekretarka, vodja enote, vodja aktiva, vodja prehrane in ZHR, pomočnica ravnateljice in ravnateljica);
- na zabaven način predstaviti novi sodelavki (in drugim sodelavcem) različna področja dela vrtca;
- spodbujati kreativno razmišljanje.

Ko je stanje v organizaciji z vidika razpoloženja mlačno, saj za večino sodelavcev čakanje na delo ne vključuje (poklicnih) dnevnih izzivov, je prav, da ravnatelj okrepi skrb za organizacijsko kulturo in vzdušje v kolektivu, za medsebojno povezanost. Tedni v izolaciji so v nas vzbujali nepoznana in nepričakovana občutja, kot sta melanholija in odtujitev. Zavedali smo se, kako pomembno je tudi v času delovanja na daljavo skrbeti za povezanost kolektiva in najožjih članov vodstvenega tima. Kologije smo s cilji dobre medsebojne obveščenosti, povezanosti in motiviranosti izvajali na daljavo. Srečevali smo se tedensko.

Povezanost članov razširjenega kolegija smo krepili tudi z eno od oblik timbilinga, ki je bila med izolacijo izvedljiva in še čas smo imeli zanjo. Skupaj s pomočnico sva pripravili kviz, v katerega sva z vprašanji in posnetki poskušali vključiti vsa področja našega dela. V kviz sva umestili naš kraj, aktualne dogodke in poskrbeli za kakšen smešen dodatek.

Nekaj vprašanj iz kviza: Katero podjetje smo s kolegijem obiskali ob vstopu v leto 2020? Katero vrednoto smo poudarili v razvojnem načrtu Vrtca Bled? Kakšno (v %) je nadomestilo za bolniško – bolezensko odsotnost za zaposlenega? Kje na Bledu najdemo spomenik Arnoldu Riklji? Katero državo smo obiskali na naši prvi Erasmusovi mobilnosti? Kaj pomeni srp? Kateri inštitut vodi in razvija metodologijo Korak za korakom (KZK)? V katero področje dejavnosti (po kurikulumu) spada cilj: otrok klasificira in razvršča? Kako je naslov zadnji igrici naših kuharic? Kdo je naš dobavitelj medu?

Dotaknili sva se tudi drugih področij dela v vrtcu in tem iz našega kraja. S sodelavci smo se srečali na videokonferenci prek orodja Zoom.

Glede na to, da imamo v timu novo sodelavko, smo ji s to izkušnjo olajšali pripravo na strokovni izpit. V kviz smo namreč zajeli več poglavij, ki jih bo v prihodnosti še poglobila.

Ob druženjih na daljavo smo spoznali, kako se sodelavci znajdejo v novih okoliščinah in koliko obvladujejo različne oblike dela na daljavo, ter jih hkrati spodbujali k ustvarjalnosti. Prakso želimo širiti po vertikali oz. po različnih področjih dela. Kasneje so nastali kvizi za področje dela tehničnega kadra. Ker smo ta kviz izvedli tik pred pomladnim ponovnim odprtjem vrtcev, smo ob tem ponovili priporočene ukrepe, ki naj bi jih upoštevali ob odprtju vrtca.

V drugem valu epidemije smo povezanost s člani kolegija in celotnim kolektivom vzdrževali večinoma po orodjih Zoom (kolegiji, srečanja s strokovnimi delavci ob večerih, telefonski klici zlasti med tehničnimi delavci). V podporo povezanosti celotnega kolektiva je nastal koronski timbuilding drugega vala z naslovom Vsi na hrib, da bomo fit. Vsak zaposleni je odšel na (najvišji) hrib v svoji občini, se pri tem spomnil na sodelavce in poslal v vrtec fotografijo kot dokaz za osvojeni hrib. Tako je nastal kolaž vseh nas – povezanih na skupni »fotografiji«. Nedvomno sledi ideja, da gremo naslednjič na pot skupaj. Tako ob videokonferenčnih sklicih in telefonski povezanosti tudi na gibalne načine ohranjamo dobro kondicijo in skrbimo za pestrost oblik povezanosti.

SODELOVANJE MED STROKOVNIMI DELAVCI NAVZGOR IN NAVZDOL

Barbara Žitnik Ternovec, OŠ Martina Krpana, Ljubljana

OŠ Martina Krpana je ena od 47 osnovnih šol v Ljubljani. Čeprav smo vse mestne šole, ima vsaka svoje posebnosti. Naša je medkulturnost. Različno jezikovno, versko in kulturno okolje daje barvitost življenju in delu na naši šoli. V šolskem letu 2019/2020 obiskujejo šolo otroci iz desetih jezikovnih območij. Čeprav so večinoma rojeni v Sloveniji, njihov materni jezik ni slovenščina. Posebno pozornost namenjamo opismenjevanju in širjenju besednega zaklada za otroke priseljence in vse tiste, pri katerih zaznamo, da slovenščina ni njihov prvi jezik. MIZŠ plača šoli ure poučevanja slovenščine otrok priseljencev, pri nas pa imamo veliko otrok, ki tega statusa nimajo, vendar slovensko ne znajo. Pri njih se zgodi domino učinek – otroci ne znajo slovensko, zato ne razumejo razlage pri matematiki, zgodovini, geografiji, kemiji ... Povečujejo se njihove »luknje v znanju«, ki jih nekateri »nadomestijo« z neprimernim vedenjem. Slabe ocene povečujejo njihovo slabo samopodobo in zmanjšujejo njihova pričakovanja za dosežke v življenju.

S sodelavci smo iskali načine, kako pomagati učencem pri omenjenih primanjkljajih. Vse prevečkrat so se tudi med učitelji slišali očitki, kdo učencev nečesa v preteklih letih ni naučil. Zaznavali smo čedalje večjo potrebo po bolj enotnem pristopu in usklajenem načinu dela učiteljev. V ta namen sem kot ravnateljica učiteljem predstavila organizacijo usklajenega sodelovanja po vertikalah in jih poskušala navdušiti za povezovanje razredne in predmetne stopnje. Najprej so to novost sprejeli slovenisti in matematiki, saj so že sami več let ugotavljali, da bo treba nekaj spremeniti pri delu na njihovih področjih. Tako sta najprej nastali skupini učiteljev slovenščine in matematike, povezani po vertikali. Učitelji so si na sestankih zadali skupni cilj (npr. bralna pismenost, merila za merjenje ...), se pogovarjali o pričakovanjih enih in drugih, ugotavljali skupne težave in iskali rešitve za izzive, s katerimi so se spopadali. Ugotovili so, da ta srečanja, organizirana trikrat na leto, vsem koristijo, zato so se začeli povezovati tudi zunaj treh formalno načrtovanih srečanj. Njihov zgled in uspehi so v nekaj letih spodbudili tudi povezovanje oziroma sodelovanje učiteljev drugih predmetnih področij. Tako so se oblikovale še vertikale skupin učiteljev za družboslovje, naravoslovje in angleščino. Po osmih letih od prvih začetkov je zdaj takšno sodelovanje že utečeno in redni del vzgojno-izobraževalnega procesa. Učitelji razredne stopnje se v skupinah, ki se srečujejo po vertikalah, na tri leta zamenjajo, saj želijo poznati vsa predmetna področja. Ta pobuda je prišla z njihove strani in kot ravnateljica sem jo z veseljem podprla.

Ko so postala srečanja učiteljev po vertikali z namenom usklajevanja učenja in poučevanja utečena, sem jih spodbudila k naslednjemu koraku sodelovanja – izvajanju medsebojnih hospitacij. Predstavila sem prednosti kolegialnih hospitacij kot spoznavanje primerov dobrih praks. Številni učitelji na razredni stopnji namreč niso vedeli, kako poteka učenje in poučevanje na predmetni stopnji in obratno. Skupine učiteljev, organizirane po vertikali, so se odločile za tri hospitacije letno (v vsakem triletju po eno). Te hospitacije so bile izpeljane v manjši skupini, brez moje prisotnosti (razen če sem bila povabljen) in na koncu evalvirane. Skupno poročilo o kolegialnih hospitacijah so mi na koncu leta oddale vodje vertikal. Rezultat medsebojnih hospitacij je bil zelo pozitiven: boljši medosebni odnosi, večje spoštovanje dela drug drugega, nove didaktične ideje, in kar je najpomembnejše, boljši učni uspeh učencev.

Zdaj smo na naslednji stopnici razvoja skupin učiteljev, združenih po vertikalah – povezovanje šole z vrtcem. Opažamo, da je treba vzpostaviti sodelovanje med vzgojitelji v vrtcu in učitelji v prvem in drugem razredu osnovne šole. Tako bomo naredili lažji prehod v šolo, saj bomo bolje seznanjeni z delom v vrtcu in obratno, vzgojitelji v vrtcu bodo bolj poznali zahteve, ki jih imamo ob vstopu otrok v šolo. Za oktober 2020 smo načrtovali prvo srečanje vzgojiteljev in naših učiteljev. Najprej naj bi spoznali načine učenja in poučevanja v vrtcu in šoli, nato pa med šolskim letom izvedli po dve hospitaciji na obeh straneh. Zadnje srečanje bo namenjeno evalvaciji, ugotovitvam, česa smo se naučili. Upam, da bomo ohranili željo po nadaljnjem sodelovanju.

Po osmih letih, odkar izvajamo vertikalno sodelovanje, so se odnosi v kolektivu spremenili. Učitelji so postali bolj sodelovalni, odprti, med njimi ni več opaziti ostre ločnice med predmetno in razredno stopnjo. Skratka, postali so sodelavci ne tekmovalci. Večja enotnost delovanja učiteljev prispeva k manj vedenjskim težavam posameznih učencev in večjemu znanju.

Nekaj zaslug za ta uspeh si jemljem tudi sama. Spodbujanje, predvsem pa vztrajanje na poti povezovanja in sodelovanja med sodelavci sta prinesla prinesla takšne rezultate. Kot ravnatelj začetnik imaš velike ideje, ki pa se lahko zelo hitro končajo, ker ni pravega odziva v kolektivu, saj vsaka novost najprej vzbudi odpor. V letih dela ugotoviš, da je potrebnih veliko vztrajnosti, pogovorov, navduševanja, načrtnega vključevanja v sodelovanje tistih, ki jih zanima, da se potem neka ideja prime in zaživi. Ko seme pade na plodna tla, se začne proces razvoja. Najbolj vesela sem, kadar spremembe in novosti predlagajo učitelji. Takrat vem, da sledijo viziji, ki sem si jo zastavila na začetku ravnateljstva kot pedagoški vodja.

PODPORA NOVOZAPOSLENIM SODELAVCEM

Simona Žnidar, Vrtec Mavrica Vojnik

Kolektivi vrtcev so glede na starostno, izobrazbeno, interesno in drugo strukturo zelo pestri. Raznolikost kolektiva, če smo pozorni na ustvarjanje ustreznih podpor posameznim skupinam, omogoča uspešne interakcije, ustvarjalnost in uresničevanje ciljev v korist in zadovoljstvo vseh. Le s skupnimi močmi smo lahko učinkoviti pri spopadanju s pedagoškimi in drugimi izzivi, se lažje prilagajamo učnim in vzgojno-izobraževalnim potrebam otrok in zaposlenih, poskrbimo za večjo delovno zavzetost in učinkovitost vseh, posledično pa tudi za boljše delovne odnose.

Naš vrtec je edini javni vrtec v občini Vojnik, ki meri 75 km² in ima nekaj več kot 8.900 prebivalcev. Zadnjih deset let otroke vpisujemo v 21 oddelkov, ki se jim med šolskim letom zaradi medletne izpolnitve starostnega pogoja za vključitev v vrtec, priključi še kakšen, kar pomeni, da imamo na delovnih mestih vzgojitelja predšolskih otrok in vzgojitelja predšolskih otrok – pomočnika vzgojitelja zaposlenih od 45 do 47 strokovnih delavcev, med katerimi je velik delež domačinov oz. iz sosednjih, mejnih občin. Poleg javnega vrtca v občini deluje še enota zasebnega katoliškega vrtca Danijelov levček in zasebni montessori vrtec Vesela hiša. Večina zaposlenih v našem vrtcu je ženskega spola. Vsi naši oddelki so že na začetku šolskega leta zasedeni tudi do polnega t. i. fleksibilnega dela. Z vpisanimi oddelki imamo zasedene vse trenutno razpoložljive prostorske možnosti.

Zaradi različnih vzrokov se v vrtcu spopadamo s kadrovskimi spremembami (fluktuacijo). Praksa pri zaposlovanju novih sodelavcev pa kaže, da ustrezna strokovna znanja in informacije, ki jih pridobimo ravnatelj pri zaposlitvenih pogovorih, niso zagotovilo, da ima kandidat tudi druge kompetence, ki se pričakujejo za uspešno delo v našem kolektivu. Za kolektiv je pomembno, da se nam priključijo sodelavci, ki imajo poleg formalnega znanja tudi zdrav odnos do sebe, sodelavcev in dela, da imajo občutek za skupnost, željo po dobrih delovnih odnosih in delovanju za uresničevanje skupnih ciljev. Želimo si sodelavcev, ki izražajo pozitivno energijo, iniciativnost, ustvarjalno domišljijo, humanost in željo po aktivnem prispevanju k doseganju skupnih ciljev.

Ko sodelavca zaposlimo, ga ne smemo pustiti samega. Pri spremljanju njihovega dela ter raziskovanju svoje vloge pri izkazovanju in namenjanju pozornosti in podpore tem sodelavcem, sem ugotovila, da novozaposleni na začetku delovne poti potrebujejo posebno podporo. Nemalokrat se zatakne pri informiranju ali osebnih interpretacijah raznih dogovorov. Novi sodelavci se lahko hitro znajdejo v situaciji, ko svoje delovanje prilagodijo obstoječi kulturi okolja, četudi s tem kdaj zadušijo svoje potencialne. Včasih se mladi sodelavci, ki so ob vključitvi v kolektiv veliko obetali, kar izgubijo v povprečnosti. V LDN vrtca vsako leto glede na strokovno znanje, kompetence in pripravljenost podpore razvijajočim se mladim sodelavcem imenujem od tri do štiri sodelavce, razmišljujoče praktike z dolgoletnimi izkušnjami, ki prek strokovnih razprav in vodenih reflektirajočih pogovorov pomagajo pri opolnomočenju mlajših kolegov. To so t. i. tutorji, pri katerih lahko novinci dobijo nasvet, strokovno podporo in predvsem dober zgled poslanstva, ki ga opravlja vzgojitelj. Tutorke običajno delo opravijo v okvirih drugega strokovnega dela, t. i. umika starejših sodelavk.

Med formalnimi letnimi pogovori, situacijskimi pogovori in spremljanjem dela novozaposlenih sem raziskovala, katera so tista vprašanja, dileme, težave, izzivi, s katerimi se največkrat srečujejo in pri katerih jim obstoječa mreža mentorjev in tutorjev ne daje dovolj podpore. Trudila sem se prepoznati, kako bi lahko pripomogla k njihovi večji varnosti, samostojnosti, suverenosti in avtonomiji. Ugotavljala sem, da novi sodelavci potrebujejo in želijo nekatere odzive in povratne informacije takoj in pogosteje, tudi od ravnateljice, saj se tako počutijo varnejši in začutijo pomen

spoštovanja dogovorjenega. Od vodje potrebujejo podporo za karierno rast, osebni in strokovni razvoj, včasih pa tudi za podporo ali zaščito v konfliktnih situacijah.

Kot odgovor na omenjene izzive sem pripravila mesečna srečanja, katerih osrednjo temo sem po posvetu z mentorji in tutorji pripravila glede na zaznane potrebe oz. sprotne vprašanja. Udeležba na srečanjih je bila prostovoljna, nanje sem mlajše sodelavce vedno pisno povabila. Srečanja sem oblikovala s coaching pristopom, saj sem želela preseči zgolj podajanje informacij in nasvetov. S pomočjo iger vlog in vprašanj sem udeležence vodila v procesu raziskovanja nastalih situacij, ki so se dotikale strokovnih dilem (npr. pri delu z otroki s posebnimi potrebami ali otroki, ki zmorejo več ipd.), odnosov v tandemih (npr. pričakovanja in delitev nalog), usklajevanja obveznosti na delovnem mestu in doma, dilem in strahov, s katerimi so se srečevali pri delu s starši, do postavljanja ciljev in načrtov za njihovo uresničitve. Večinoma sem za opredelitev želenih ciljev, proučevanje realnosti in možnosti ter korakov do želenega uporabila model GROW, ki omogoča odkrivanje lastnih virov moči in močnih točk posameznika, s tem pa krepí tudi njegovo samozaupanje in motivacijo za spopadanje z novostmi. Srečanj, ki so trajala po dve šolski uri, so se sodelavci, ki so bili nanje povabljeni, redno udeleževali. Vsi, ki se katerega med njimi zaradi različnih razlogov niso udeležili, so se opravičili. V šolskem letu 2018/2019 je srečanja obiskovalo 12 sodelavcev, in sicer 4 vzgojitelji predšolskih otrok in 8 vzgojiteljev – pomočnikov vzgojiteljev, v šolskem letu 2019/2020 pa je srečanja obiskovalo 9 sodelavcev, od katerih so bili 4 vzgojitelji. Na srečanja sem se vedno skrbno pripravila, poskrbela pa sem tudi za lepo pripravljen prostor in pisna izhodišča razmišljanj na določeno temo. Po srečanjih sem pripravljeno vsebino dodala med interna strokovna gradiva v spletno zbornico. Opazila sem, da so udeleženci srečanj po formalnem delu velikokrat nadaljevali neformalno druženje.

Ob koncu šolskega leta smo z anonimno anketo ugotovili, da so srečanja pripomogla k večji samostojnosti, samoučinkovitosti, proaktivnosti in predanosti udeležencev srečanj vrtcu. Razveseljujoče je, da so prispevala k njihovemu opolnomočenju takrat, ko je bilo treba iskati rešitve, raziskovati in sprejemati odločitve. Udeleženci so poudarili pomen srečanj pri krepitvi številnih kompetenc in veščin, ki so zelo pomembne za opravljanje njihovega dela, kot npr. aktivno poslušanje, jasno izražanje in postavljanje pravih vprašanj, prevzemanje odgovornosti za delovanje, usklajevanje delovnega in zasebnega časa. Posebej je bilo poudarjeno, da se na srečanjih čutijo sprejeti in da lahko razvijajo svoja močna področja. Pohvalili so možnost sprotnega razreševanja vprašanj, ki so se pojavljala samo njim, saj so drugi zaposleni že sodelovali pri uvajanju določenih načinov, oblik dela, ter verodostojnost in odprtost za predloge, opažanja in mnenja vseh. Pohvalili so možnost za posredovanje inovativnih metod (npr. novosti stroke).

Ravnateljica sem imela na srečanjih priložnost za spoznavanje načinov delovanja novih sodelavcev, njihova močna področja, njihovo samoiniciativnost, prilagodljivost in zavzetost pa tudi njihove osebne lastnosti, stališča, prepričanja, mnenja, odzivnost na priporočila ipd. Novozaposleni potrebujejo več časa za prepoznavanje svoje vloge v kolektivu, več spodbujanja in predlogov reševanja konkretnih položajev (npr. pri komunikaciji s starši) pa tudi konstruktivno kritiko in pohvalo za dobro delo. Ugotavljam, da vsi zaposleni v tem zahtevnem času potrebujemo več nagovarjanj k razmisleku o svoji etični odgovornosti do staršev, otrok, sodelavcev, še posebej pa to velja za nove sodelavce. Ujemanje osebnih interesov in pričakovanj s poslanstvom in vizijo vrtca omogoča graditev trdnega in učinkovitega tima, katerih člani bodo skrbeli drug za drugega in delali na sebi. Glede na zahtevnost našega dela je za vsakega med nami pomembno, da v sebi prepozna notranjo motivacijo za vse izzive, ki jih prinaša delo s predšolskimi otroki. Naše delo je poslanstvo z veliko družbeno odgovornostjo. Delo z novozaposlenimi pa je zame kot ravnateljico poseben izziv, prinaša pa tudi odgovornost za graditev sodelujoče učeče se organizacije, v kateri lahko vsi uresničujemo svoje potenciale.



**SOUSTVARJANJE INOVATIVNIH
UČNIH OKOLJIH:**

**PRIMERI DOBRIH
PRAKS VODENJA**

Ljubljana, 2021



Šola za ravnatelje