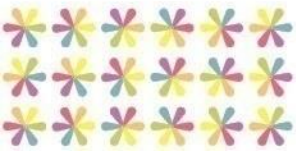


Ravnateljeva vloga pri krepitvi odpornosti in prožnosti v VIZ

dr. Tatjana Ažman, ZRSŠ - Šola za ravnatelje

Lea Avguštin, ZRSŠ - Šola za ravnatelje



XXVII. strokovno srečanje
ravnateljic in ravnateljev vrtcev



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST



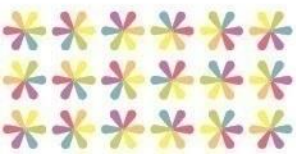
Naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada

Vsebina

- Odporna in prožna družba
- Dobro počutje, življenjske kompetence, rezilientnost
- Odpornost in prožnost posameznika, ravnatelja, organizacije
- Dejavniki in aktivnosti za krepitev odpornosti in prožnosti



(https://www.123rf.com/photo_21186880_hand-drawing-image-of-businessman-business-challenge.html)



XXVII. st
ravnate

NIJA
OBRAZEVANJE,
T



Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada

Odporna in prožna družba

Pojem je aktualen zadnjih 20 let, spričo krepitve VUCA sveta, ki je (Volatility Uncertainty Complexity Ambiguity): spremenljiv, negotov, kompleksen in dvoumen (Bennis in Nanus 1987), krize so vedno pogostejše, obširnejše in močnejše.

Evropska komisija (2017) meni, da je krepitev odpornosti in prožnosti držav, institucij in posameznikov prednostna naloga. „Nevihtna prihodnost (sedanjost) je nova normalnost.“

(EK 2017)



Otroci rojeni leta 2020 bodo v svojem življenju doživeli 2 x več orkanov in požarov, 3 x več poplavljanj rek, 4 x več slabih žetev in 5 x več suš!!!

(Bakovič, Delo, 2. 10. 2021, str. 16 po reviji Science)



XXVII. strokovno srečanje
ravnateljic in ravnateljev vrtcev



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



Nalozbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada

Vodenje v trenutku časa

Okolje – naravno in družbeno se je zelo spremenilo in se še hitro spreminja.

Spremembe, spremembe – pritiski deležnikov z vseh strani

Povečan stres

Nenehno prilagajanje

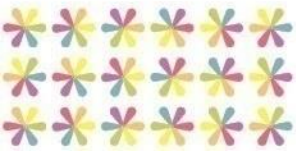
Osebnostna odpornost in prožnost

Skrb za enakost, vključenost, pravičnost

Drugačno sodelovanje z družinami, okoljem

Vodenje mora biti distribuirano, sodelovalno, ustvarjalno, sočutno in ustrezno okoliščinam – odzivno.

Spreminjanje praks vodenja



XXVII. strokovno srečanje
ravnateljic in ravnateljev vrtcev

(Harris in Jones 2020, Harris 2021)

POJEM dobro počutje (wellbeing) - definicija

- Je **izkušnja** zdravja, sreče in blagostanja.
- Vključuje: dobro fizično, mentalno in čustveno zdravje;
visoko zadovoljstvo z življenjem, občutek smisla in sposobnost obvladovanja stresa
- Točka ravnovesja med posameznikovimi viri moči in izzivi
- Če imamo več izzivov kot virov moči, se tehtnica nagne, skupaj z dobrim počutjem.

(Davis 2019)



Počutje ravnateljev v letu 2020

Porast nalog,
91 %

Povečan stres,
90 %

Delo je bolj
čustveno zahtevno,
90 %

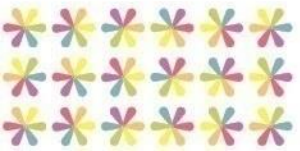
Stres pri delu
vpliva na moje
zdravje, 67 %

Stres pri delu
vpliva na moje
osebno življenje,
71 %

Stres pri delu
vpliva na moje
delo, 45 %

Doživel sem
trenutke, ki sem bil
blizu zloma, 70 %

(Kelly 2020)



Slovenske raziskave

2021, Društvo psihologov, PI, NIJZ, FF, zaposleni v VIZ

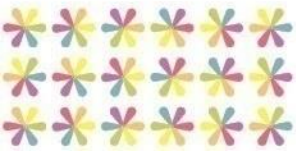
Stres (1/2 anketiranih): usklajevanje dela in družine, neaktivnost učencev in dijakov, nezmožnost komuniciranja v živo, (1/3) priprava učnega gradiva, razlaga snovi, tehnologija, pisno ocenjevanje.

Drugi val: trajanje dela na daljavo, negotovost, premalo gibanja in dejavnosti na prostem, količina časa pred zaslonom računalnika, premalo stikov in svobode.

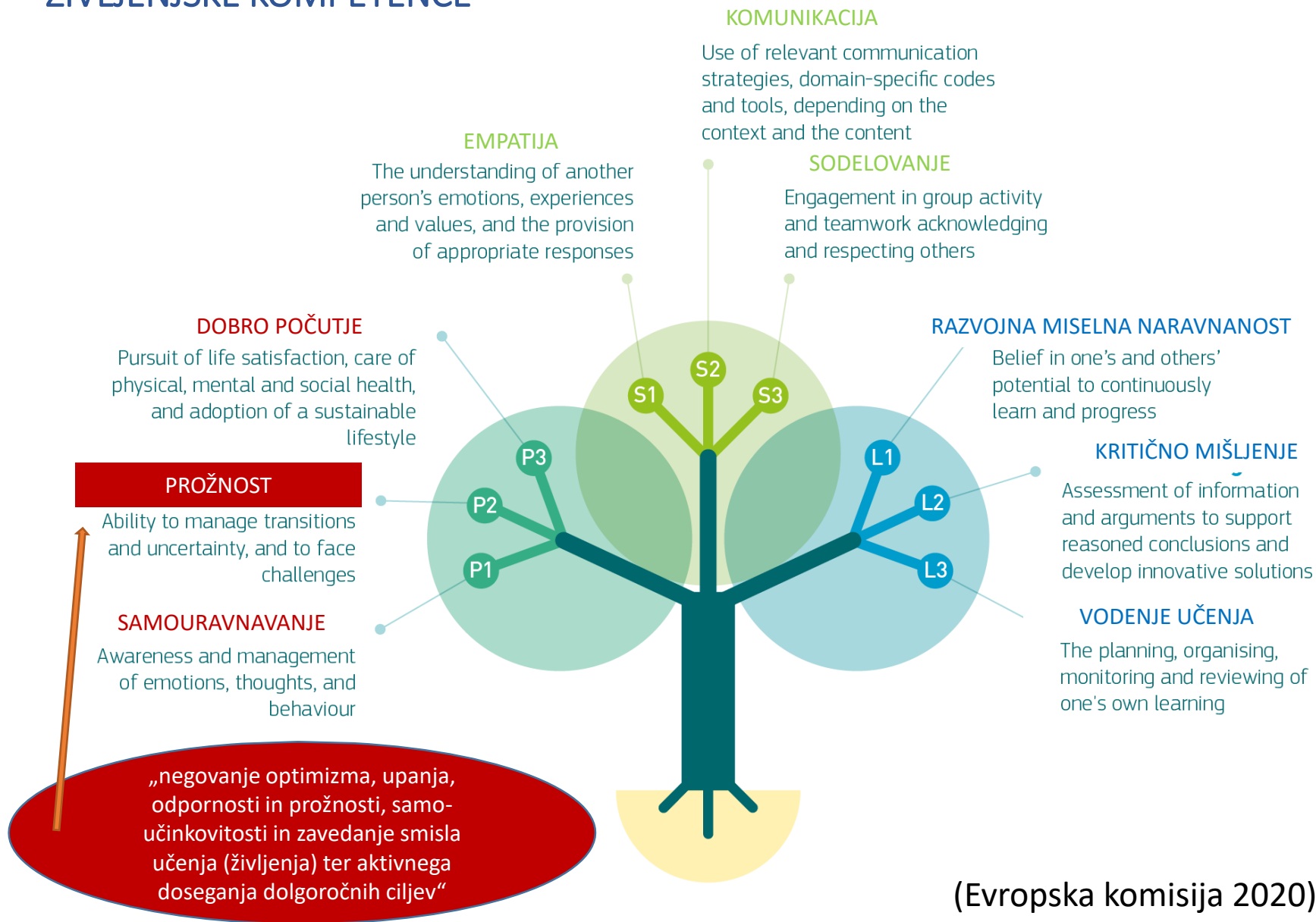
2021, FF, ravnateljji OŠ in SŠ

Stopnja (med 1 in 5) podpore s strani: kolektiva (4,65), svetovalne službe (3,8), kolegov R (3,69), MIZŠ smernice (3,15), MIZŠ odzivnost (2,91, ZRSS/CPI (2,82, nikogar nimam (1,43).

Raziskave zdravja in dobrega počutja zaposlenih v VIZ?



ŽIVLJENJSKE KOMPETENCE



ŽIVLJENJSKA ODPORNOST IN PROŽNOST

„je dinamičen proces, zmožnost ali rezultat uspešne prilagoditve posameznika ali skupine navkljub težkim in ogrožajočim okoliščinam (dolgotrajnim težavam, stiskam, nevarnostim)“

ŽIVLJENJSKA: vse življenje, na vseh področjih

ODPORNOST: zmožnost posameznikovega odpora proti delovanju stresnih, neugodnih dejavnikov; dobro mentalno zdravje

PROŽNOST: posameznik po prvem zastoju zavzame aktiven pristop pri soočanju s situacijo in uspešno nadaljuje pri uresničevanju svojih nalog, ciljev

je eden ključnih mehanizmov in potencialov človekovega obstoja

(Kiswardy 2013, Ackerman 2021)



bolha.com



XXVII. strokovno srečanje
ravnateljic in ravnateljev vrtcev



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



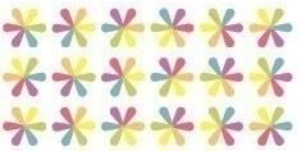
EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST



Naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada

ODPORNOST...

- Odpornost ni lastnost, ki jo ljudje imajo ali nimajo. Vključuje vedenje, misli in dejanja, ki se jih lahko vsak nauči in razvije (McDonald idr. 2012)
- Eden od načinov za razvijanje odpornosti je, da se učimo iz podobnih izzivov v preteklosti, da se spomnimo tistega, kar že vemo, a smo morda pozabili.



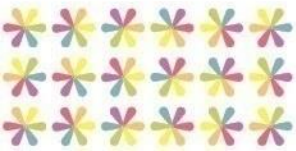
Sestavine odpornosti in prožnosti

Kompetenca odpornost in prožnost
vključuje telesno, čustveno,
mentalno in socialno ter duhovno
razsežnost.

RESILIENS lat. pomeni
elastičnost

Ko padeš sedem-krat,
vstani še osmič!
Japonski pregovor





**XXVII. strokovno srečanje
ravnateljic in ravnateljev vrtcev**



**REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT**



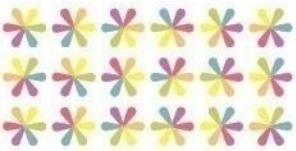
**EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST**



Naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada

Psihološka odpornost

- Večja psihološka odpornost niža raven kortizola v krvi --> znižuje stresni odziv (Tušak, Blatnik 2017)
- K psihološki odpornosti in prožnosti močno pripomore redna telesna aktivnost (Hainbuch 2011)
- Psihološka napetost je sorazmerna z zakrčenostjo mišic
- PMS → Zaznavanje razlike med stanjema napetosti in sproščenosti
- Vadba sproščanja **krepi psihološko odpornost**, izboljša splošno počutje in nudi odklop od vsakdanjih skrbi, kar daje občutek samokontrole (Kolenc 2020)



Razsežnosti odpornosti in prožnosti



STOPNJA

KAOS

KRIZA

NEGOTOVOST

RAVNOVESJE



XXVII. strokovno srečanje
ravnateljic in ravnateljev vrtcev



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT

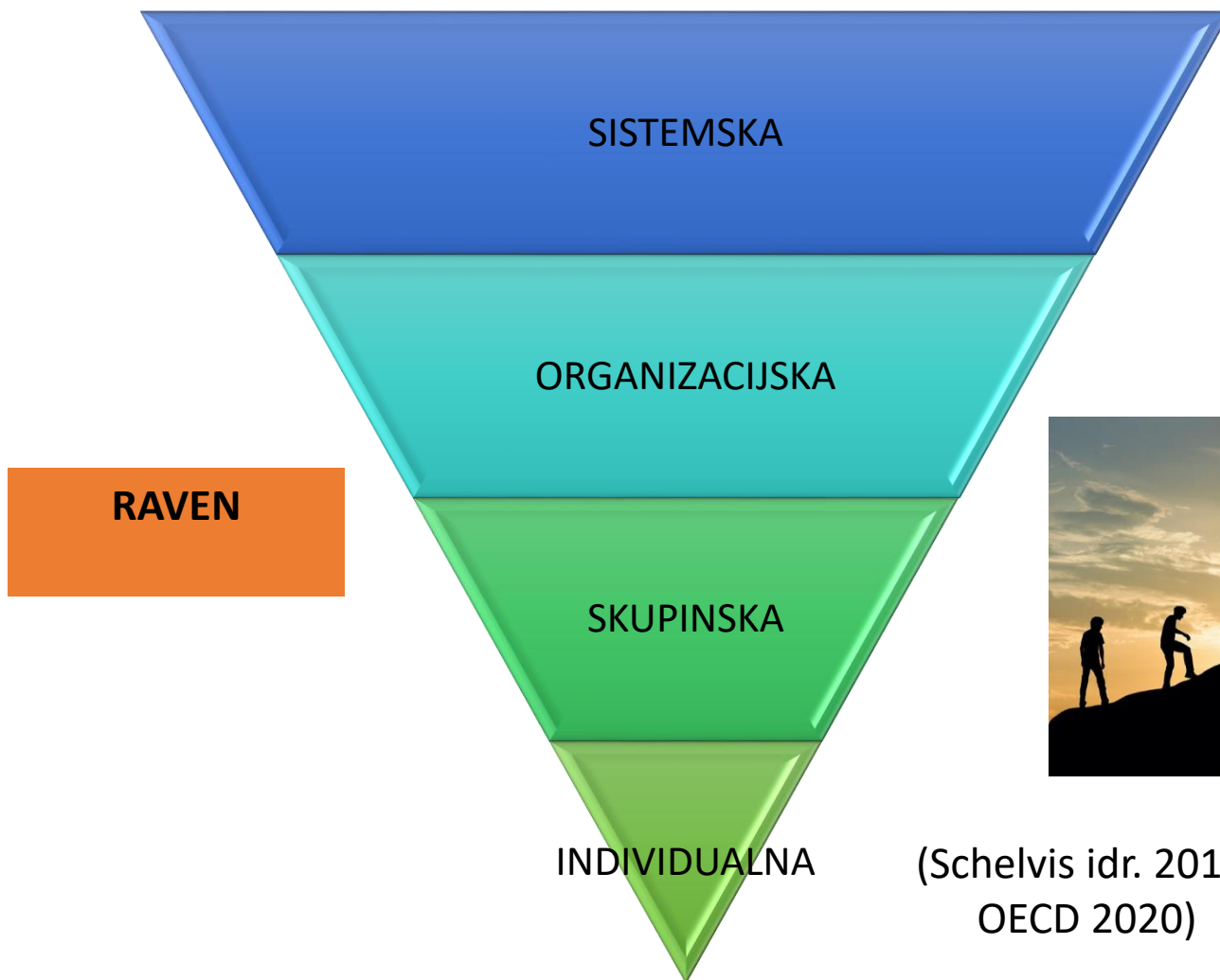


EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST



Nalozbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada

Razsežnosti odpornosti in prožnosti



(Schelvis idr. 2014;
OECD 2020)



XXVII. strokovno srečanje
ravnateljic in ravnateljev vrtcev



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST



Nalozbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada

Razsežnosti odpornosti in prožnosti

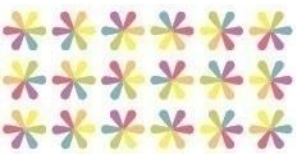


ODZIV

NI ODZIVA

POČASEN ODZIV

HITER ODZIV



XXVII. strokovno srečanje
ravnateljic in ravnateljev vrtcev

(Norris idr. 2008 v
EK 2017)



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST



Naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada

Kako povečati svojo odpornost?

REFLEKSIJA VPRAŠALNIKA

1. Katere vidike odpornosti bi najlažje izboljšali?
2. Kako vzdrževati ravnotežje med krepitvijo obstoječih moči in odpravljanjem najbolj šibkih področij?



VPRAŠALNIK,
VAJA



1. Vprašajte za podporo in pomoč
2. Zaupajte svojemu pristopu (ne/načrt, ena/več sprememb)
3. Naredite prilagoditve
4. Naučite se več o odpornosti



Načrt odpornosti

VAJA – DELOVNI LIST MOJ NAČRT ODPORNOSTI

- Odporni ljudje se z življenjskimi izzivi spopadajo z osebnimi viri moči (podpora), s strategijami obvladovanja, z modrimi nasveti in iskanjem rešitev.
- Ta vaja vam pomaga spoznati vire odpornosti za izdelavo osebnega načrta odpornosti, ki ga lahko uporabite za pomoč pri soočanju z vsemi prihodnjimi izzivi.

(Alberts, Poole 2020)



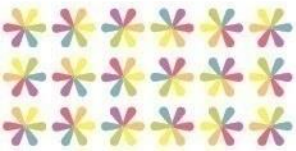
Prednostne kompetence ravnateljev

1. **OBVLADOVANJE IN UVAJANJE SPREMEMB** (MORALNI KOMPAS!!!, DOBRA OBVEŠČENOST, OBVLADOVANJE TEHNOLOGIJE)

2. VODJA POSTAVLJA SVOJE **ZDRAVJE IN DOBRO POČUTJE** NA PRVO MESTO, DA LAHKO SOČUTNO PODPIRA VSE DRUGE DELEŽNIKE

3. DISTRIBUIRANO VODENJE, SODELOVANJE ZNOTRAJ ŠOLE IN IZVEN NJE, MOČNE SKUPNOSTI (LEPILO JE **ZAUPANJE**)

(Harris in Jones 2020, Harris 2021)



Odporen in prožen ravnatelj

Jasno in močno poslanstvo

Integriteta, vrednote, moralni kompas

Zavezanost stalnemu izboljševanju dela zavoda

Odprtost za drugačno mnenje

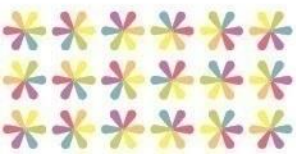
Aktivno reševanje problemov in konfliktov, zavedanje območja vpliva, iskanje priložnosti, učenje iz napak

Uspešno soočanje z odpori (s strahom) do sprememb

Modrost, pogum, človečnost, pravičnost, zmernost, transcendenca



(Southwick idr. 2017)



XXVII. strokovno srečanje
ravnateljic in ravnateljev vrtcev



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST



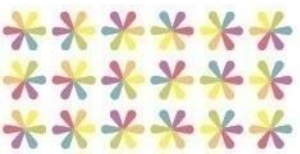
Nalozbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada

Odporna in prožna organizacija je zmožna:

- A) PREŽIVETI: ohraniti stabilno stanje,
- B) OKREVATI: znova vzpostaviti dinamično stabilno stanje, ki ji omogoča, da nadaljuje delovanje po večjih pretresih in/ali v okolju nenehnega stresa in
- C) RASTI: se razvijati ter dosežati visoke rezultate.

(Hollnagel 2006 v Southwick idr. 2017; Ledesma 2014))

Pozitivni vplivi dobre odpornosti in prožnosti so:
dobro počutje, karierni razvoj, inovativnost in učenje,
timsko delovanje.



Dejavniki OP na delovnem mestu

DEJAVNIKI KREPITVE

1	zadovoljstvo, izpolnitev
2	osredinjenost
3	prisotnost
4	odziv
5	integriteta
6	odločanje
7	optimizem
8	jasen namen

DEJAVNIKI TVEGANJA

1	zaskrbljenost
2	utrujenost
3	samokritičnost
4	premišljevanje o negativnih izkušnjah
5	jeza
6	pretirana previdnost

Sektorji, ki imajo najbolj oporne in prožne zaposlene: izobraževanje je na 7. mestu.

(Global Resilience Institute 2018 in 2020)



XXVII. strokovno srečanje
ravnateljic in ravnateljev vrtcev



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST



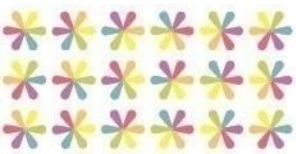
Nalozbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada

Smernice krepitve odpornosti in prožnosti na delovnem mestu

- 1 Distribuirano vodenje (ne le poverjanje)
- 2 Sočutno vodenje (ne simpatično ali brezčutno)
- 3 Negovanje kulture zaupanja (ne strahu)
- 4 Razvitost kompetence odpornosti in prožnosti pri vseh zaposlenih (ne zmeda in trpljenje)
- 5 Celostne rešitve naslavljajo tveganje in dosežke (ne delčki)
- 6 Hitra odzivnost v situacijah je vrlina (ne odpori ali utrujenost od sprememb)
- 7 Prava mera nalog in obremenitev (ne izgorevanje)
- 8 Smiselno izboljševanje v okviru virov (ne stanje na mestu)
- 9 Zaposlujte in napredujte posameznike tudi na podlagi OP (ne samo znanja)
- 10 Nagrajujte ustvarjalnost, delovanje v skladu z namenom in vedenje

Od udeležbe v programih OP so po rezultatih ravnateljji pridobili veliko – 2. mesto

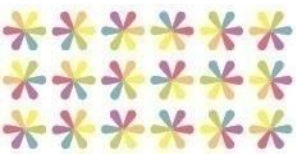
(Global Resilience Institute 2020)



Značilnosti odpornega zavoda

1. Opolnomočenost velike večine zaposlenih za vodenje na vseh ravneh
2. Ploska struktura odločanja/moči
3. Velika avtonomija in profesionalizem posameznikov
4. Močne socialne mreže, pripadnost, sodelovanje
5. Učinkoviti timi
6. Usposabljanje in izkušnje!!!
7. Visoko zadovoljstvo z delom in nizka fluktuacija

(Southwick idr. 2017)



XXVII. strokovno srečanje
ravnateljic in ravnateljev vrtcev



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT

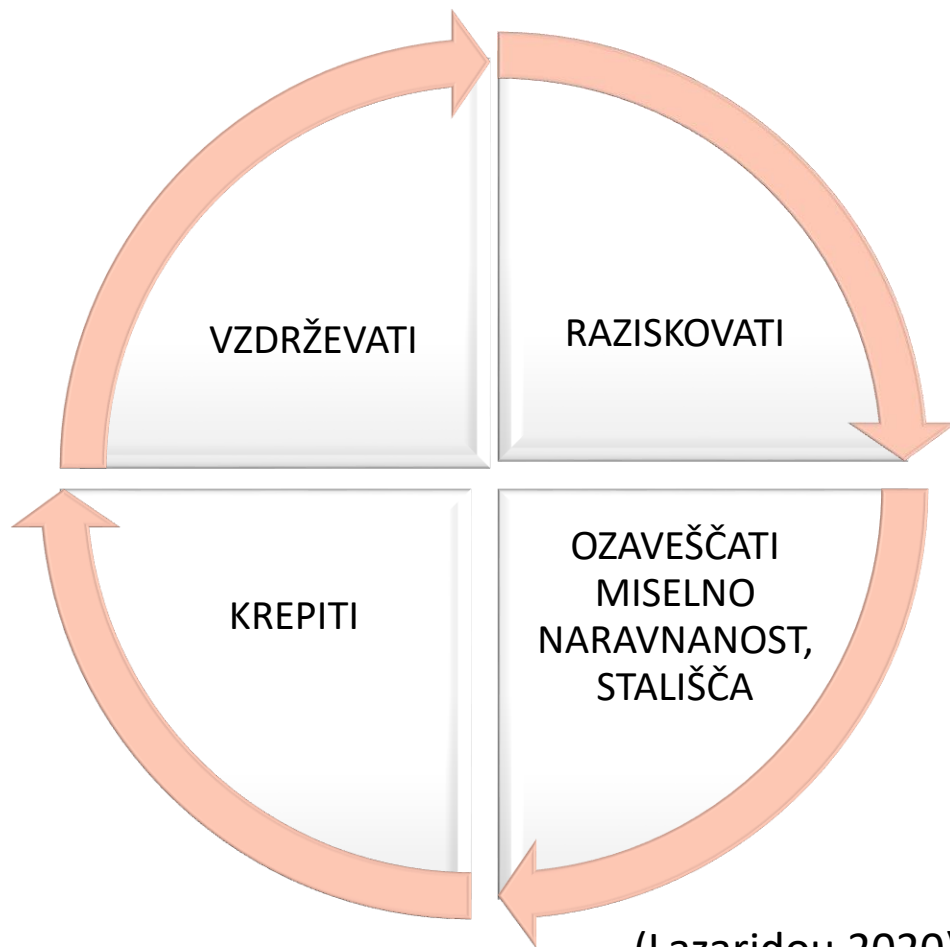


EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST



Nalozbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada

Proces krepitve odpornosti in prožnosti

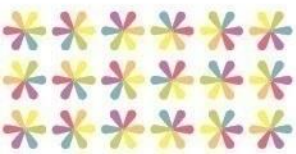


(Lazaridou 2020)

KREPITEV ODPORNOSTI IN PROŽNOSTI V ZAVODU

Priporočene aktivnosti v štirih korakih:

4 KORAKI	SMERNICE
RAZISKOVANJE	<ul style="list-style-type: none"> • Analizirati OP (pripomočki – SWOT analiza, semafor, vprašalnik, intervju ...) • Proučiti težavo/stisko/neprijetno situacijo z vseh zornih kotov – strokovne razprave • Vključiti v raziskovanje različne deležnike • Raziskovati in spoznavati vire



Krepitev OP na ravni sistema

RAVEN POLITIK – OKVIRNI POGOJI

Materialni pogoji	Standardi kakovosti	Razporejanje virov	Karierni razvoj
-------------------	---------------------	--------------------	-----------------

ponudba delovnih mest in povpraševanje; delovni čas; zaslužek; vstopni poklicni pogoji; varnost zaposlitve; možnosti profesionalnega razvoja, delovno okolje



RAVEN VIZ – DOBRO POČUTJE VODIJ IN STROKOVNIH DELAVCEV

KOGNITIVNO

SUBJEKTIVNO

TELESNO IN MENTALNO

SOCIALNO

dobro počutje – dobri odnosi med zaposlenimi, materialno okolje, sestava oddelkov, raven avtonomije

zavzetost učiteljev za delo, vztrajanje v poklicu, kakovost učnih okolij :
stres in izgorelost, odhajanje iz VIZ in iz poklica



RAVEN VIZ – DOBRO POČUTJE OTROK, UČENCEV, DIJAKOV

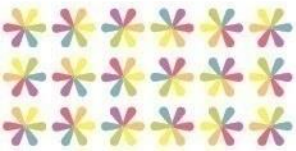
KOGNITIVNO

SUBJEKTIVNO

TELESNO IN MENTALNO

SOCIALNO

UČENJE



ODPORNOST IN PROŽNOST OTROK, UČENCEV

Kakovosten pouk, inkluzivni pristop,
izkustveno učenje v varnem okolju,
sodelovalno učenje, podpora pri
doseganju ciljev. (Novak 2016)



(NIJZ 2019)
XXVII. strokovno srečanje
ravnateljic in ravnateljev vrtcev

International Summit on the Teaching Profession

Learning from the Past, Looking to the Future

EXCELLENCE AND EQUITY FOR ALL

Andreas Schleicher

(OECD 2021)

Strengthening student resilience and agency.....
Student well-being – and what teachers and parents can do to foster it.....
Supporting teachers so they can support students.....



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST



Nalozbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada

Viri

Davis. T. , 2019. What Is Well-Being? Definition, Types, and Well-Being Skills. Psychology today.

OECD 2020. Teachers' well-being: a framework for data collection and analysis. Working paper No. 213.

Kiswardy, A. 2013. *Analiza koncepta rezilientnosti v kontekstu vzgoje in izobraževanja. Pedagoška fakulteta Univerze na Primorskem. Andragoška spoznanja* 3, 46–64.

Kolenc, N. 2020. Telesna aktivnost in psihološka odpornost. Diplomsko delo. Univerza v Mariboru.

Lazaridou, A. 2020. »Personality nad resilience characteristics of preschool principals: an iterative study«. *International Journal of Education Management. Vol 35, No 1, 2021, pp 29–46.*

Manca, A. R., P. Benczur, G. Enrico. 2017. *Building a Scientific Narrative Towards a More Resilient EU Society. JCR Science for Policy Report. Evropska unija.*

Schelvis, R. M, C., G. I. J. M. Zwestloot, E. H. Bos in N. M. Wiezer. 2014. *Exploring teacher and school resilience as a new perspective to solve persistent problems in the educational sector. Teachers and teaching, 20: 5, 622–637.*

Southwick, F., B. Martini, D. Charney. S. Southwick. 2017. *Leadership and Resilience. Research Gate. Leadership today. Springer International Publishing Switzerland.*

Tušak, M., Blatnik, P. 2017. Živeti s stresom. Maribor. Poslovna založba.

