

## **XXIII. strokovni posvet pomočnikov ravnateljev: Vloga srednjih vodij pri vodenju VIZ sedaj in potem**

2. in 3. marec 2021

Posvet je potekal na daljavo, v sodelovanju z Arnesom.

### *Napovedi predavanj*

#### **mag. Sonja Klopčič: Nova koda voditeljstva za novo realnost**

Časi pandemije nas fizično ločujejo in s tem prinašajo tudi veliko tveganje odtujenosti, zato je povezovalna vloga srednjih vodij še toliko bolj potrebna in pomembna. Zdaj je pomembno, da se vsak prelevi v srčnega voditelja. Nova koda voditeljstva nam pomaga, da tudi v teh razmerah na prvo mesto postavimo človeka.

Novo kodo voditeljstva predstavljam v modelu AEIOU voditeljstva, ki uvaja celostni pristop k vodenju. Spodbuja naslednje vrednote: resnico, ljubezen, sodelovanje, radost, zaupanje. Te plemenite vrednote krepi s petimi dimenzijami:

A: Vodenje iz pozicije moči nadomešča z vodenjem iz energije ljubezni do vsega. Ljubezen se izraža s spoštovanjem, spodbujanjem, podpiranjem, negovanjem, sočutjem, pa tudi z navdihovanjem in navduševanjem. To ustvarja prostor za razvoj talentov, soustvarjanje, inovacije.

E: Uvaja več sodelovanja, saj vnaša sistemsko razmišljanje in razumevanje vsepovezanosti in soodvisnosti sistemov.

I: Spodbuja razumevanje in udejanjanje resničnega poslanstva organizacij (zakaj smo tu) in osebnega poslanstva vsakega posameznika ter tako prispeva k doživljanju radosti pri delu in v življenju.

O: Usmerja v kreiranje vrednosti za vse deležnike in trajnostno delovanje, saj je tudi planet opredeljen kot deležnik. S tem podpira resnico v smislu vedenja, kaj je prav.

U: Razvija na zaupanju temelječe odnose in prinaša razumevanje, da prav odnosi kreirajo našo realnost. Pomembni so tudi notranji odnosi posameznika do sveta, do življenja, do ovir ali priložnosti. Notranji svet voditelja se izraža v zunanjem svetu.

Za ponazoritev teh pet dimenzij, ki opisujejo celosten pristop k voditeljstvu, sem izbrala pet samoglasnikov. Zanje sem se odločila prav zaradi zvočnosti in močne vibracije. Samoglasniki se povezujejo s soglasniki, tako kot se voditelji povezujejo s sodelavci. Samoglasniki skupaj s soglasniki tvorijo besede, ki se lahko povezujejo v stavke. Samoglasniki AEIOU skupaj s vsemi soglasniki ustvarjajo smiselne besede in povedi, tako kot lahko voditelji v sodelovanju s sodelavci uresničujejo poslanstvo organizacije. AEIOU pa več kot metafora za pet dimenzij sodobnega voditeljstva. To je tudi akronim petih besed staroselcev, ki nosijo brezčasno modrost s petih celin.

Aroha je maorska beseda za ljubezen, sočutje in darežljivost, eb je majevska beseda za vsepovezanost, ikigaj je japonska beseda za življenje s smislom, oikos je grška beseda, ki opisuje odgovornost za dom in premoženje, ubuntu pa afriška beseda za človečnost oz. medčloveške odnose. To je pet besed, ki nam jih predajajo staroselci s petih celin. Te brezčasne modrosti, strnjene v akronim AEIOU, predstavljajo univerzalni nabor petih dimenzij za sodobne voditelje povsod po svetu.

**Leon Magdalenc: MORAM : HOČEM, edina motivacija za vse čase: ŽELJA**

Vsak komunikacijska situacija je nova. Ta v zadnjem letu še posebej. Tako po formi kot vsebini. Težko je to razložiti prav vam, ki seveda v naših očeh slediti isti zgodbi. Zgodbi, ki se ne spreminja čez noč. Učnim načrtom, ki se ne spreminjajo dnevno. Skratka, izobraževalni proces je večna repeticija.

V komunikaciji velja eno pravilo: večkrat kot sporočilo ponoviš, večja je verjetnost da pride do naslovnika. Torej, ponavljanje, repeticija je v sami srčiki komunikacijskega procesa. Če zraven prištejemo še tisoč različnih ovir in šumov, ki preprečujejo originalni prenos sporočil od izvora do naslovnika, potem je repeticija ne le dolgočasna obnova, temveč osnovni modus sporočanja.

Vsaka ponovitev, vsaka repeticija, vsako obnavljanje pa logično postane duhamorno za tistega, ki izjavlja. Za tistega za katedrom ali pred njim. In, če hočemo, da se izobraževalni proces ne znajde v slepi ulici dolgočasje, je potrebno najti motivatorje. Najti načine, kako zmotivirati vse tiste, ki ji po domače dol visi. Vse tiste, ki samo hodijo v službo. Še huje, tiste, ki hodijo na šiht in jim je vse odveč.

Umetnost in umetelnost motiviranja je v tej ključni točki: najti zadovoljstvo, najti izziv, najti vzpodbudo v trenutku, ko je vse enako. Danes le kopija včerajšnjega dne.

Verjamem, da velikokrat delujejo preprosti motivatorji: pomagamo, hvaležni so nam, napredujejo, nasmehnejo se in spomnijo se nas. Potem pomaga preprosti HVALA, ki ga izreče predpostavljeni. Ravnatelji in ravnateljice. Pomočnice in pomočniki.

In, če nas je nova realnost nova situacija česa naučila, nas je točno tega: komunikacija nas mora zmotivirati. Veliko stvari v zadnjem letu je šlo narobe ravno zaradi pomankanja motiva. Da se je stvari zapovedovalo in prepovedovalo, namesto, da bi se vzpodbujalo in motiviralo.

In ključno nalogo opravlja ta preprosta beseda. Ta preprosti HVALA. Hvala za vaš trud, hvala za vašo pomoč, hvala za vašo energijo in nenazadnje, hvala, da ste tukaj.

**dr. Blaž Markelj: Kibernetska varnost v času dela od doma**

Varnost predstavlja temelj človekovega delovanja. To kot družba v teh časih dojemamo še toliko bolj. Delovanje osnovnih, človeku popolnoma vsakdanjih in rutinskih del, se je v celoti prestavilo iz fizičnega v kibernetski prostor. Zagotavljanje varnosti pa ni več samo podobno tistemu, ko preprosto zaklenemo vrata sobe, stanovanja ali hiše, ampak je treba za zagotavljanje zasebnosti in nedotakljivosti posameznika poznati in vedeti bistveno več o informacijsko-komunikacijski tehnologiji, grožnjah, ki delujejo v kibernetskem prostoru, in o tem, kako se pred njimi zaščititi. Celotna komunikacija v šolstvu in visokem šolstvu v času epidemije poteka v kibernetskem prostoru. To predstavlja enormno količino podatkov, ki

tako ali drugače opredeljujejo posameznika, ki je v to komunikacijo vključen. Vsaka naprava, s katero se posameznik priključi v kibernetski prostor in v komunikacijo, ne predstavlja zgolj enega kanala komunikacije, ampak lahko več. Če ponazorimo s primerom; organizacija je imela eno pisarno, danes v primeru dela od doma pa ima organizacija toliko dislociranih pisarn, kot je v nekem trenutku zaposlenih, ki se priključilo v kibernetski prostor in med seboj komunicirajo. Zagotavljanje kibernetske varnosti mora potekati na vseh nivojih. Osnovna podlaga za zagotavljanje kibernetske varnosti je znanje o delovanju tehnologije, o tem, kje obstajajo grožnje in kako se pred njimi zavarovati. Predvsem pa je treba ugotoviti, kateri podatki so za posameznika pomembni in kako jih zavarovati. Ni rečeno, da bo podatek, ki je odtujen oziroma objavljen v kibernetskem prostoru danes, zaznamoval posameznika takoj, to se lahko zgodi šele čez nekaj let. Ljudje težko ponotranjimo grožnje, ki jih ne vidimo in so lokacijsko težko določljive, čas njihove uresničitve pa je nedoločljiv. Govorimo o grožnjah, ki na posameznika pretijo v kibernetskem prostoru. Zato je posamezniku težko razumeti tveganja, ki obstajajo ob uporabi tehnologije in podatkov. Še težje pa je razumeti potrebne investicije, ki jih morata posameznik in organizacija vložiti, da zmanjšata stopnjo tveganja uresničitve teh groženj. Investicije niso nujno finančne narave, govorimo lahko tudi o izobraževanjih, vpeljavi politik, ki urejajo področje informacijske varnosti v organizaciji, itn. Pomembno je poznati tudi scenarije, kako ravnati v primeru uresničitve katere od kibernetskih groženj, na koga se lahko v slovenskem prostoru obrnemo, kaj lahko naredimo kot posameznik in zakaj se je bolje obrniti na ustrezne inštitucije.

**dr. Eva Boštjančič: Moja vloga v spremenjenih okoliščinah – psihološki pogled**

Spremembe so stalnica vsakega delovnega okolja, a zaposleni ne marajo sprememb, vendar pa si jih želimo.

Kaj se dogaja v glavah zaposlenih in kaj imajo v mislih vodje, ko se soočajo z nenačrtovanimi dogodki? Katere so situacije, ki nam olajšajo uvajanje novosti? Kakšna je naša vloga pri tem? Na predavanju bomo predstavili psihološki pogled na uvajanje sprememb ter podali nekaj predlogov, kako uspešno "prodati" nove ideje in predloge zaposlenim.

**Barbara Čibej Žagar: Oblike podpore pedagoškim delavcem v času epidemije**

V času epidemije koronavirus ni edina grožnja s katero se moramo spopadati. Veliko napora in dodatne energije ter hitrega prilagajanja od nas zahtevajo tudi ukrepi povezani z zaježitvijo epidemije.

Še posebej močno so ukrepi prizadeli zaposlene na področju vzgoje in izobraževanja, saj so morali učitelji, vzgojitelji in drugi pedagoški delavci v kratkem času že drugič prilagoditi učni proces in vzgojno delo, kar predstavlja stres ne samo za učence/dijake in otroke v vrtcih, ampak tudi za izvajalce. Delo na daljavo in druge nujne prilagoditve so pomembno posegle tako v način izvajanja pouka, varstva in drugih oblik strokovnega dela, kot tudi v odnos med pedagoškimi delavci in otroki/učenci/dijaki in njihovimi starši, v odnos med sodelavci in ne nazadnje med učitelji/vzgojitelji in pedagoškimi vodji (ravnatelji/podravnatelji).

Da bi lažje premostili to obdobje, smo se psihologi in psihoterapevti-skupinski analitiki združili v ideji, da pedagoškim delavcem ponudimo podpirne skupine na daljavo.

Namen podporne skupine je izmenjati osebne izkušnje, občutja, misli, podeliti morebitne stiske s katerimi se pedagoški delavci soočajo pri svojem delu ter v razumevajočem in podpornem okolju kolegov (po)iskati konstruktivne načine za soočanje z akutnimi in dolgoročnimi obremenitvami.

Medsebojna podpora pri predelavi različnih težav in stisk, ki se nanašajo na odnose in težave pri delu z otroki, starši, sodelavci in nadrejenimi v času korona krize, na učenje in poučevanje na daljavo, ter predelava osebnih stisk vezanih na epidemijo, zmanjšuje možnost negativnega stresnega odziva pri zaposlenih in dolgoročno krepi konstruktivne načine soočanja s stresnimi obremenitvami.

Podporno skupino sestavlja do 10 članov, srečanja potekajo enkrat na 14 dni, na isti dan in ob isti uri. Posamezno srečanje traja uro in pol, vseh srečanj je šest ali dvanajst (možnost izbire pred vključitvijo v skupino). V skupino so vključeni udeleženci iz različnih ravni izobraževanja (vrtec, OŠ, SŠ), različnih šol in iz različnih delov Slovenije (heterogena skupina). Na prvem srečanju se dogovorimo o načinu dela in sprejmemo dogovor glede rednosti, točnosti in zaupnosti članov skupne. Skupino vodimo skupinski analitiki/skupinske analitičarke oz. edukanti/edukantke skupinske analize, ki so pred zaključkom študija. Vključitev v skupino je za udeležence brezplačna, se pa pričakuje, da ostanejo v skupini do konca trajanja skupin (šest ali dvanajst srečanj). Srečanja potekajo preko Zoom-a. Izvajalci podpornih skupin izvajamo srečanja pro bono. Na 14 dni imamo redna intervizijska srečanja, kjer si izmenjamo izkušnje z našim vodenjem skupin.

Na srečanjih se najpogosteje izpostavljajo in obravnavajo naslednje teme:

- delo z učenci/dijaki in njihovim starši (neodzivnost in pasivnost učencev/dijakov; vprašanje meja – starši so prisotni pri pouku, posegajo v avtonomijo učitelja ipd.; zaznavanje socialne problematike pri učencu/dijaku idr.);
- odnos z nadrejenimi (občutki neslišnosti in nerazumljenosti, pomanjkanje komunikacije, zanimanja zanje itd);
- hitre spremembe in nejasna navodila oz. navodila, ki jih v praksi težko izvajajo (konflikt med upoštevanjem pravil in življenjskimi prilagoditvami);
- občutki lastne vrednosti.

### **Simon Konečnik: Kontrasti preteklosti, sedanjosti in prihodnosti izobraževanja**

Vloga izobraževalnih institucij je, da izobražujemo kadre od predšolske vzgoje, preko obveznega primarnega ter neobveznega sekundarnega in terciarnega izobraževanja za trg dela. Živimo čas največjih tehnoloških in družbenih sprememb v zgodovini človeštva in vprašamo se, če izobraževanje kot tudi vzgoja sledita tem spremembam?

Vsebina sedanjega tehnološkega razvoja je široka digitalizacija, ki se zelo hitro razvija. Najpomembnejši del razvoja predstavlja umetna inteligenca, ki predstavlja temelje novega industrijskega razvoja. Pri tem se odpira veliko vprašanj, kako bodo tehnološke spremembe vplivale na razvoj družbe, pojavljajo se številna etična vprašanja in kako se bomo tem spremembam prilagodili na področju izobraževanja?

Sodobno družbo lahko opredelimo kot družbo znanja, v kateri bodo v ospredje vstopile socialne kompetence, kot so: empatija, timsko delo, vseživljenjsko učenje, interdisciplinarnost, motiviranost za učenje, kombinatorna inovativnost, celostno razmišljanje, prilagodljivost ... Potrebovali bomo nove delovne kompetence, ki so povezane z

razvojem novih tehnologij, temeljna znanja pa so IT kompetence. Neizbežni so nastanki novih poklicev, kjer delodajalci povedo, da jih večino še niti ne poznamo, istočasno pa v šolah govorimo, da izobražujemo za prihodnost. Živimo čas, ki je neizbežno povezan s transformacijo izobraževanja, kar predstavlja zelo velik izziv.

Namen predavanja je vzpodbuditi razmišljanje, kaj je nujnost sistemskih sprememb in kje kot izobraževalne institucije ali posamezniki pri transformaciji učenja nastopamo že danes in bomo tudi v prihodnje. Ali ima umetna inteligenca in pripadajoča nova znanja za sodobne tehnologije mesto tudi v splošnem izobraževanju?

Novi pristopi in nova znanja so nujnost, s katerimi moramo mladim pripraviti popotnico, da bodo gospodarji prihodnosti in ne njene žrtve.

### ***Napovedi predstavitev primerov dobrih praks učinkovite rabe tehnologije pri delu na daljavo***

#### **Rebeka Poček Oštir, Vrtec Bled: Ohranjanje povezanosti in nadgradnje strokovne rasti s pomočjo uporabe tehnologije v času epidemije**

V času epidemije ter zaprtja vrtcev smo bili pedagoški delavci postavljeni pred nov izziv – kako ukrepati, postopati, delovati, da ostanemo povezani z otroki in zaposleni med seboj ter kako poskrbeti, da bomo kljub razmeram nemoteno nadgrajevali naš profesionalni razvoj. Tako smo v želji po nadaljevanju uresničevanja našega poslanstva zaposleni pričeli s spoznavanjem, odkrivanjem in učenjem uporabe različnih (za večino od nas) novih tehnoloških orodij, omrežij, aplikacij, s katerimi smo se vsaj zasilno povezovali v času socialne distance. Za mnoge med nami je bilo to obdobje hitrega učenja in velikega napredka na področju usvajanja novih tehnoloških znanj.

Povzela bom mnenja sodelavcev o uporabi tehnologije, ki sem jih pridobila preko sprotnega sodelovanja z njimi v času zaprtja vrtcev in na podlagi ankete, ki so jo v ta namen izpolnili vzgojitelji po ponovnem odprtju vrtca.

V predstavitvi bom predstavila tehnološka orodja, programe, aplikacije, omrežja, katerih smo se v našem vrtcu poslužili za sodelovanje na daljavo s pomočjo uporabe sodobne tehnologije med strokovnimi delavci in otroki ter starši, med zaposlenimi in nove, drugačne načine usvajanja strokovnih znanj, ki smo se jih poslužili v času socialnih omejitev.

Osredotočila se bom na prednosti in slabosti uporabe tehnologije pri takem načinu dela ter izzive, s katerimi smo se soočali, jih prepoznali. Zavedamo se, da je 'delovanje v živo' pri našem delu veliko bolj učinkovito in kvalitetno, kar smo v času epidemije dobro občutili oziroma še občutimo. So se pa v praksi nekateri načini uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije v danih razmerah izkazali celo za bolj uporabne, uporabnikom bolj prijazne kot strategije, ki smo uporabljali pred epidemijo in jih bomo posledično v prihodnje skušali prenesti v občasno ali stalno prakso (so)delovanja.

#### **Martina Zorman, Vrtec Mojca, Ljubljana: Uporaba tehnologije v vrtcu v času epidemije**

V obdobju obeh epidemij in z zaprtjem vrtcev smo bili postavljeni v novo neznano situacijo, vendar nas le-ta ni onemogočila pri našem medsebojnem sodelovanju in komunikaciji s starši. Pokazala se je potreba po uporabi drugih tehnologij.

Vsaka nova ideja in način komuniciranja, ki ni ustaljen, vzbudi dvome, kako bo tehnologija delovala, kako narediti Zoom povezavo in jo poslati sodelavcem. Kako naenkrat sodelovati na aktivu in povezovati 26 strokovnih delavcev preko ekrana, da bo vsak dobil besedo, se lahko aktivno vključeval v razpravo in bil slišan. Največje vprašanje je bilo, kaj pa, če gre kaj narobe s tehnologijo in ne bo delovalo. Postavljala so se mi je vprašanja, kako navezati stik s sodelavci, jim dati besedo, saj je neposredno sodelovanje še vedno tisto pravo pristno, kako slediti vprašanjem, ki jih sodelavci postavljajo v klepetalnici, kako deliti zaslon in predstaviti teorijo, sodelavce razporediti v sobe... Veliko vprašanj in strahov, vendar se je kmalu pokazalo, da so neupravičeni. Z voljo in pripravljenostjo se je bilo potrebno spopasti z izzivom.

Sodelovalna kultura in medsebojna pomoč pri učinkoviti rabi tehnologije se je širila na vse sodelavce, ki v začetku nismo bili veščji uporabe le-te. Z veliko mero potrpljenja in vztrajnosti smo se vsi uspeli priučiti rabe nove tehnologije ne glede na našo starost in predznanje.

Nekatere izboljšave bomo zagotovo ohranili. Vse naše delo je pokazalo, da znamo sodelovati, se učiti in se medgeneracijsko povezovati.

### **Mojca Brglez, OŠ Vransko-Tabor, Vrtec Vransko: Vloga pomočnika ravnatelja pri ohranjanju komunikacije med različnimi deležniki v času epidemije v vrtcu Vransko-Tabor**

Aljoša Bagola je dejal: *»Poklican si tja, kjer se potrebe sveta srečajo s tvojimi talenti.«*

Krize in spremembe od zunaj ne moremo nadzorovati, lahko pa nadzorujemo svoja dejanja in odzive. Kriza je lahko priložnost za rast, povezovanje in sodelovanje. To ne pomeni, da bi razmere, kot smo jih imeli v času epidemije, izbrali in se jih posebej veselili, vendar pa je osebna izkušnja, da je dobro stanje ozavestiti, si dati čas in priložnost, da se z njimi soočiš in si dovoliš, da se čustveno, telesno in duševno odzoveš na obremenitve.

V prispevku bom izhajala iz sebe, kako sem preko vodenja sebe in delovanja iz svojega vrednostnega sistema vrednot uresničevala avtentičnost, si na različne načine dvigovala kompetence, raziskovala in se posvečala odnosom in ustvarjanju varnega okolja za sodelovanje ter komunikacijo na daljavo. V tem času se je vsak posameznik soočal s stresom, znašli smo se namreč v situaciji, ki je bila nova, nismo vedeli niti, kako dolgo bo trajala.

Predstavila vam bom primere iz lastne prakse, ki so nam v našem okolju lajšali življenje in nam omogočali, da smo kljub številnim neznankam vsaj z večino deležnikov ostali povezani in ohranjali komunikacijo. Prišli smo do zaključka, da se kljub trudu iskanja različnih medijev za komunikacijo le-ta zdi še vedno najbolj optimalna v živo, z vsemi pripadajočimi značilnostmi.

### **Sanja Otto, OŠ Lava Celje: Vodenje šole v kriznih razmerah v luči pomočnika ravnatelja**

Vodenje vzgojno-izobraževalnih organizacij se je zaradi izrednih razmer, širjenja nalezljive bolezni COVID-19, korenito spremenilo, je dobilo novo dimenzijo. V teh razmerah se je pokazalo, kako pomembna je obojestranska in odprta komunikacija, ki je temelj vsakega dobrega sodelovanja ter predpogoj za uspešen, stabilen in nemoten potek delovnih procesov. Ker smo bili v to drugačnost potisnjeni tako rekoč čez noč, je bila potrebna velika mera fleksibilnosti, dobre organiziranosti in temeljite preišljenosti o drugačnih oblikah in načinih dela z učenci.

V prvem valu epidemije smo orali ledino, v drugem pa bili nekoliko bolj pripravljeni, opremljeni s potrebnimi znanji za izvajanje izobraževanja na daljavo. Pri tem smo skušali čim bolj učinkovito zagotavljati oba vidika: vodstveno – organizacijski in pedagoško – didaktični vidik.

Na naši šoli smo se tega lotili sistematično. V času izobraževanja na daljavo smo bili ves čas v stiku s starši in učenci. Z njihove strani smo pridobili povratno informacijo o zadovoljstvu z novim načinom dela (spletna anketa, e-pošta, klici ...). Na podlagi tega smo postopno izboljševali izobraževanje na daljavo. Ravnateljica in pomočnica ravnateljice sta ob koncu lanskega šolskega leta pripravili vprašalnik za učitelje, na temo izobraževanja na daljavo. Leta je bil razdeljen na štiri sklope: analiza poteka izobraževanja na daljavo, razmislek o povratni informaciji, kaj nam je pokazal povratak v šolo ter pogled v novo šolsko leto. Podrobna analiza rezultatov je bila osnova za načrtovanje morebitnega ponovnega izobraževanja na daljavo.

Po priporočilu Zavoda RS za šolstvo smo pripravili prilagojene urnike za izvedbo pouka na daljavo in na ta način zmanjšali tedensko obremenitev učencev. Pripravili smo enoten urnik videokonferenc – pri čemer smo ga oblikovali tako, da ni bilo prekrivanj med razredno in predmetno stopnjo, omejili smo število videokonferenc, organizirali prerazporeditev dela – učitelji oddelkov podaljšanega bivanja so prevzeli drugo delo (pomagali so učiteljicam na razredni stopnji, nudili individualno strokovno pomoč učno šibkejšim učencem, dodatno strokovno pomoč za učence tujce).

Vzporedno smo zagotavljali usposabljanje zaposlenih (računalniško opismenjevanje, didaktika izobraževanja na daljavo ipd.) in spodbujali medsebojno sodelovanje. Poleg zaposlenih je bilo potrebno izobraziti oz. usposobiti tudi učence (predvsem I. in II. triada, učenci tujci).

### **Eneja Baloh, OŠ Lucija: Vloga pomočnika ravnatelja pri ohranjanju ter implementaciji pridobljenih e-kompetenc učiteljev in učencev v času pouka na daljavo**

V času izvajanja pouka na daljavo so se šole intenzivno informatizirale, pedagoški kader pa je doživel hiter in intenziven napredek v profesionalnem razvoju na področju uporabe tehnologije pri načrtovanju in izvedbi vzgojno-izobraževalnega procesa.

Uspešnejše poučevanje na daljavo v drugem valu je odraz prepleta tako učiteljevih kot učenčevih na novo pridobljenih ali okrepljenih e-kompetenc. Učitelji in učenci so bili v razmeroma kratkem času usmerjeni v izobraževanja, webinarje in delavnice z namenom okrepitve didaktičnih veščin za poučevanje na daljavo ter veščin za delo s tehnologijo. Poleg e-kompetenc učitelja na uporabo tehnologije pomembno vpliva tudi njegov pedagoški pristop in učne metode, ki jih uporablja pri svojem pouku v šoli. Pouk, ki je bil že predhodno usmerjen v učenca, znotraj katerega se je učenec učil npr. po metodi obrnjenega učenja, se je ob vzpostavitvi virtualnega učnega okolja lažje prilagodil, kot pouk, ki je bil usmerjen v učitelja, kot posredovalca znanja.

Pouk na daljavo je zato postal priložnost, da šole raziščejo e-kompetence strokovnega kadra in učencev, ugotovijo prevladujoče pedagoške stile oz. pristope ter pripravijo lastno strategijo uvajanja izboljšav z namenom didaktično osmišljenega vključevanja tehnologije v pouk pri različnih predmetnih področjih.

V predstavitvi bomo prikazali razvoj uporabe tehnologije med prvim in drugim valom epidemije COVID 19 na izbranem primeru šole. Prikazali bomo vlogo pomočnika ravnatelja pri nadaljnji implementaciji profesionalnega napredka učiteljev in učencev pri uporabi tehnologije v vzgojno- izobraževalnem procesu. Predstaviti bomo tudi možnosti ohranjanja virtualnih oblik komunikacije med različnimi deležniki vzgojno-izobraževalnega procesa in organizacijo s pomočjo tehnologije tako razširjenega kot obveznega programa šole z namenom racionalizacije dela pomočnika ravnatelja.

### **Andreja Hazabent, OŠ Danile Kumar Ljubljana in Simon Dražič, OŠ Šmarje pri Kopru: Vloge pomočnika pri delu na daljavo**

Kljub temu, da je vloga pomočnika v šolstvu verjetno ravno toliko, kot je nas, pomočnikov, so se te v času šolanja na daljavo zagotovo okrepile ali celo spremenile. Skozi oči delovanja dveh zelo različnih osnovnih šol, predvsem po velikosti in umeščenosti v okolje, se bova dotaknila različnih vlog, s katerimi se kot pomočnika srečujeva. Predstavila bova organizacijsko strukturo pouka na daljavo, v luči komunikacije, organizacije pouka ter nudenja podpore. Znotraj podpore trenutno največ časa namenjamo smiselni in učinkoviti rabi različnih IKT orodij bodisi na nivoju komunikacije z učenci, komunikacije med sodelavci, sporočanja pomembnih obvestil ali spremljanja opravljenega dela. Dobro poznavanje določenih IKT orodij vsekakor pripomore k večji preglednosti in bolj jasni strukturi dela na daljavo, hkrati pa odpira priložnosti, da jih smiselno uvedemo tudi v času, ko bo pouk in naše delo ponovno normalno zaživel.

Postopnost uvajanja IKT orodij je zagotovo ključ do čim širše sprejetosti teh orodij v kolektivu. Na tej poti je potrebno razmisliti, čemu in komu orodja služijo, v kolikšni meri bodo pripomogla k našemu delu in kakšen je potencial znotraj kolektiva, da ta orodja resnično usvojijo. Posebno pozornost je potrebno nameniti tudi pastem oz. izzivom, s katerimi se lahko tako pomočniki kot učitelji pri uporabi IKT okolij srečujemo.

Vzporedno z ustrežno izbiro in uporabo IKT orodij pa se vloga pomočnika dotika tudi neposrednega spremljanja dela učiteljev, ki v tem času potrebujejo tudi pedagoško usmerjanje. Sprotna povratna informacija o delu se zdi, da je ključna, v kolikor želimo, da pouk poteka kvalitetno in se ob tem učitelji počutijo uspešne. Pot do učiteljev lahko zaradi daljave predstavlja svojevrsten izziv, ki pa se ga kot pomočniki vsekakor moramo lotiti in poiskati najbolj ustrezen način.

### **Lea Janežič, Strokovni-izobraževalni center Ljubljana: Naravoslovje na daljavo – ovira ali nova priložnost**

Naravoslovne vsebine, ki jih učitelji obogatijo s primeri iz prakse in eksperimenti, so v času izobraževanja na daljavo eden tistih predmetov, ki so mu učitelji na šoli posvetili precej pozornosti. Zgledi in primeri dobrih praks, pa so se za zelo koristne izkazali tudi pri učiteljih praktičnega pouka. Gre za neposreden prenos video vsebine preko namizne kamere, ki video vsebino projicira neposredno na zaslon računalnika, ter jo lahko predvajamo preko aplikacij Zoom, Google Hangouts, GoToMeeting, Microsofte Teams ali Webex.

Predstavljena bo Ipevo V4K kamera za dokumente, ki ponuja visoke ločljivosti za zajemanje najmanjših podrobnosti materialov brez pikselacije. Kamera s svojo sposobnostjo zagotavljanja visoke hitrosti sličic in visoke ločljivosti, omogoča gladko pretakanje video vsebin v živo z visoko jasnostjo slike. Predvajamo lahko s hitrostjo do 30 sličic na sekundo pri polni visoki ločljivosti ali celo do 15 sličic na sekundo pri najvišji ločljivosti.



### **Islam Mušič, Šolski center Velenje: Poučevanje na daljavo: od ideje do realizacije**

V izobraževanju večkrat govorimo o vpeljevanju sprememb. Tudi je bilo veliko napisanega o implementaciji izobraževanja na daljavo. V predstavitvi bom prikazal pot, kako se lotiti načrtovanja in kako načrt uresničiti.

*„Kultura organizacije, poje strategijo za zajtrk.“* Misel Petra Druckerja pove, kako se organizacije obnašajo pri vpeljavi sprememb. Kulturo organizacije gradimo in soustvarjamo vsi. Moč kulture naših organizacij smo v COVID časih čutili vsi.

*„Napake se vzpodbujajo, dokler se ne ponavljajo.“* To bi morali kot organizacija ponotranjiti, a je za to treba spremeniti kulturo. Nekateri manj kritizirajo nedelovanje, kot napake, katere najraje poudarjamo. Gojimo gosposko tišino, ko drugi kritizirajo napake drugih, odgovornosti in dela pa niso pripravljeni prevzeti. V kolikor napak ni, se nismo nič novega naučili, ker smo le potrjevali tisto, kar znamo in to ni napredek.

*„Kjer je odgovornost razdeljena, odgovornosti ni.“* Gre za drugi izziv, ki ga pogosto srečamo, kjer ob vpeljavi sprememb nalogo delegiramo brez izrazite vodje, ali z vodjo, ki skrbi še za vsaj 5 drugi prioritete. S tem sporočamo, koliko nam je mar za določeno nalogo.

*„Psihološka varnost, kolegialna zanesljivost, struktura in jasnost delovanja ekipe ...“* Raziskave potrjujejo, da so to lastnosti uspešnih ekip. Od vodij se pričakuje, da te lastnosti vzpostavijo. Ta izhodišča in izkušnje so bila naša motivacija, da smo se lotili zahtevnega izziva: pripraviti program in načrt izvedbe, s katerim smo v času 14 dni „na blizu“ izobrazili 200 učiteljev in na daljavo 1700 dijakov v enem mesecu. Pri tem je bilo potrebno pomisliti tudi na rešitve, kaj narediti, če začetne ideje ne bi uspele. Pokazalo se je, da izzivov na tej poti ni bilo malo.

Namen predstavitve je vzpodbuditi razmišljanje o vpeljavi takšnih in podobnih novosti, ki se nanašajo na celo šolo in tudi širše.

### **Rok Lipnik, Gimnazija Celje-Center: Organizacija dela na daljavo na Gimnaziji Celje – Center**

Na Gimnaziji Celje – Center smo pred začetkom šolskega leta 2020/21 pripravili načrt dela na daljavo. Želeli smo biti pripravljeni za primer, ko bi se ponovno pričelo poučevanje na daljavo. Od začetka šolskega leta smo zato pripravili usposabljanja in razvili sistem dela, ki smo ga vključili v naš učni proces tudi pri delu v živo. Hkrati smo poenotili sistem informiranja na šoli – dotlej smo uporabljali eAsistent za pošiljanje sporočil in e-pošte ter šolske e-poštne nalove, od tega šolskega leta pa uporabljamo Microsoft Teams za informiranje in sestanke, za gradiva pa uporabljamo spletno učilnico in tako zagotovimo tudi varovanje osebnih podatkov. Predstavljena bo organizacija dela na daljavo – od informiranja do sestankov, učnih ur, roditeljskih sestankov in ocenjevanj na daljavo.