



Nadaljevalni program Šole za ravnatelje
Izbira (ne)moči vodenja
24. in 25. januar 2023, kongresni center Portus, Hotel Slovenija, Portorož

KRATKE PREDSTAVITVE
plenarnih predavanj, pogovornih skupin in dejavnosti spremljevalnega programa

Torek, 24. januar 2023

Plenarno predavanje

Moč coaching veščin in orodij pri vodenju

dr. Mihaela Zavašnik, Zavod RS za šolstvo, Šola za ravnatelje

Strokovnjaki in znanstveniki na podlagi vse bolj trdnih dokazov v zadnjih dvajsetih letih zatrjujejo, da postaja poklic ravnatelja eden najbolj zahtevnih. Kot posledico tega se posamezne države že soočajo z izjemnim pomanjkanjem ravnateljev. Strokovnjaki, ki proučujejo vodenje v vzgoji in izobraževanju, ugotavljajo, da se ravnatelji pri svojem delu najpogosteje soočajo s pomanjkanjem določenega znanja in spretnosti za vodenje, z osamljenostjo, s pogostimi konflikti z zaposlenimi pri uvajanju izboljšav in sprememb, z oteženim usklajevanjem zasebnega in poklicnega življenja, z veliko administracije/birokracije ter z velikimi in zahtevnimi pričakovanji drugih deležnikov, predvsem staršev (glej npr. Catagay in Gumus 2021, Lokman in ostali 2017, Stephenson in Bauer 2010). Pri preseganju teh ovir se je v svetu (npr. Irska, Belgija, Nizozemska, Kanada, Nova Zelandija) in tudi že v Sloveniji močno uveljavil coaching kot učinkovit in uspešen pristop oz. oblika profesionalnega učenja in kariernega razvoja ravnateljev (glej npr. Loughran in Brubaker 2015, Rutar Ilc in ostali 2021). Raziskave dokazujejo, da največje koristi pri coachingu v podporo ravnateljem in ravnateljevanju lahko strnemo v pet kategorij, in sicer: izboljšano znanje in spretnosti za vodenje, povečana samozavest in samozaupanje, podporna (ugodna) čustva, ki zmanjšujejo stres, anksioznost, napetost, krepitev refleksije in izboljšana zmožnost iskanja rešitev ob konkretnih vsakdanjih izzivih v posebnih kontekstih (glej npr. van Nieuwerburgh in ostali 2020, Lofthouse in Whiteside 2019, Sardar in Galdames 2018). V plenarnem predavanju bomo spregovorili o tem, kaj coaching je, na čem temelji, na kakšen način se lahko izvaja in uresničuje. Predstavili bomo dosedanje izkušnje s coachingom na področju vodenja v vzgoji in izobraževanju v Sloveniji in izpostavili ter preizkusili nekaj coaching veščin in orodij, ki podpirajo ravnateljevanje in hkrati omogočajo ravnatelju, da z njimi vodi sebe in strokovne delavce k večjemu opolnomočenju za delo ter posledično k uspešnejšemu in učinkovitejšemu doseganju ciljev vzgoje in izobraževanja na ravni zavoda in sistema.

Plenarno predavanje in pogovorna skupina

Vloga kodeksov etike v vzgojno-izobraževalnih ustanovah

dr. Tomaž Grušovnik, Univerza na Primorskem, Pedagoška fakulteta

Kodeksi etike v šolstvu imajo več pomembnih funkcij, v normativnem smislu so lahko smerokazi ravnanja ali merilo presojanja, lahko pa tudi ščitijo učitelje pred očitki neprofesionalnosti oziroma služijo kot odskočna deska za vzpostavljanje zaupanja v poklic. Vendar pa analiza teh dokumentov kmalu razkrije več posebnosti in težav: od pestrosti njihovih pojavnih oblik, do raznolikosti moralnih teorij, pa tudi bojzani, da gre zgolj za še en odvečen

dokument, ki posega na področje, regulirano z zakoni in drugimi pravnimi predpisi. Poleg vsega tega obstaja še nevarnost, da postanejo zgolj promocijski material ustanov ali da spodbujajo lažen občutek, da se posameznikom z moralnimi dilemami ni treba ukvarjati, ker lahko samo slepo sledimo zapisanim navodilom.

Da bi se izognili vsem tem pastem je potrebno pregledati osnovno strukturo etiških kodeksov, razumeti razliko med etikom in pravo, na drugi strani pa premisliti temeljne zastavke etiškega vodenja. V sklopu slednjega velja poudariti, da v liberalni demokratični družbi to ne temelji na slepi indoktrinaciji v množico moralnih vrednot, pač pa na sposobnosti moralne avtonomije. Bistveni del slednje je zavedanje načela vesti, torej tega, da smo za svoja ravnanja zmerom odgovorni le mi sami in da nas te moralne odgovornosti ne more nič osvoboditi.

Plenarno predavanje in pogovorna skupina

Kdaj odločanje postane težava?

Mirjana Palčič Bubnič, Evropski inštitut za realitetno terapijo

Nemogoče se je ne odločati. Skozi življenje si ustvarjamo bogat notranji svet predstav dobrega za nas, katerim vseskozi sledimo. Razvijamo različne vloge in za vsako vlogo ustvarjamo konkretne predstave kako jo živeti, da bi bili v svoji vlogi zadovoljni. Na uvodnem predavanju bom predstavila kako si ustvarjamo naš notranji svet predstav dobrega za nas. Pozornost bom usmerila na vlogo vodje z namenom, da bo vsak udeleženec imel možnost razmišljati o sebi, o konkretnih predstavah svoje vloge, o pričakovanjih, ki jih iz teh predstav goji, tako do drugih kot do sebe ter o prepričanjih s katerimi se pri odločanju motivira. Predstavljen koncept človekovega delovanja temelji na teoriji izbire, ki se uvršča med evolucijsko sistemske teorije.

V pogovorni skupini bodo udeleženci imeli priložnost, da skozi predstavljen koncept delovanja človeka, evalvirajo svoje konkretne situacije, ko so doživljali svoje odločanje kot težavo. Z vizualizacijo konkretnih situacij in s postavljanjem vprašanj sebi in drugim, si bodo udeleženci omogočali ozaveščanje in prepoznavanje pričakovanj, ki so jih gojili do sebe. S tem si bodo postavili temelje za prepoznavanje nerealnih pričakovanj, kreirali razumevanje realnih pričakovanj s katerimi bodo svoje odločitve lahko videli kot podajanje informacij iz svoje vloge vodje.

Pogovorna skupina

Moč coaching veščin in orodij pri vodenju

dr. Mihaela Zavašnik, Zavod RS za šolstvo, Šola za ravnatelje

V pogovorni skupini z naslovom Moč coaching veščin in orodij pri vodenju bomo poglobili vedenje in razumevanje coachinga kot oblike profesionalnega učenja, predstavljene v plenarnem predavanju. Pogovorili se bomo o konkretnih možnostih izobraževanja in usposabljanja za coaching ter uporabe coachinga v vzgojno-izobraževalnem zavodu. Razumeti je namreč treba, da coaching lahko izvajajo le ustrezno usposobljeni posamezniki (z licencami), a je hkrati mogoče usposobiti ravnatelje in strokovne delavce za uporabo posameznih elementov coachinga, ki jim običajno rečemo coaching veščine in orodja, in lahko služijo kot oblika podpore. Ne glede na to, da izjemno visok delež raziskav dokazuje, da ima coaching veliko moč pri izboljševanju dela ravnateljev in strokovnih delavcev, vseeno ni vedno primeren za vse, zato bomo opozorili tudi na njegove pasti. V pogovorni skupini bomo predstavili in razpravljali še o nekaterih konkretnih coaching orodjih, ki lahko pomagajo

ravnatelju pri vodenju, in sicer orodjih "členjenje cilja" in "piramida realizacije", ki lahko pomagata pri zastavljanju jasnejših ciljev in kakovostnejšemu akcijskemu načrtovanju ter orodjih "iskanje zlatih veščin" in "knjiga pohval" za ozaveščanje in aktiviranje (svojih) potencialov za spodbujanje pozitivnega mišljenja in krepitev poguma in samozavesti za spremembe.

Pogovorna skupina

Moč sodelovalnega vodenja

mag. Vlasta Poličnik, Zavod RS za šolstvo, Šola za ravnatelje

Dojemanje in razumevanje sodelovanja pri vodenju ima toliko odtenkov, kolikor je vodij. Ob dejstvu, da ima ravnatelj vsa formalno moč in odgovornost za delovanje in poslovanje vzgojno-izobraževalnega zavoda, se pogosto poraja vprašanje, čemu sploh vključevati strokovne delavce in jim dodeljevati vodstvene naloge, če je na koncu vsa odgovornost na ravnatelju? Kljub temu ravnatelji pogosto iščejo rešitve in učinkovite načine »obvladovanja« nalog in pristojnosti, ki so zapisane v 49. členu ZOFVI. Razlogi za to so lahko različni. Mnoge raziskave na področju vodenja v izobraževanju pa pokažejo, da je vključevanje strokovnih delavcev v vodenje pokazatelj zaupanja, dobrih odnosov, zavedanja kaj pomeni odgovornost, predvsem pa se odraža na večji motiviranosti strokovnih delavcev, bolj učinkovitem delovanju šole/vrtca in na koncu na boljših dosežkih otrok/učencev/dijakov (Harris 2008, Spillane 2007, Leithwood 2009).

V pogovorni skupini bomo poskušali iskati odgovore na naslednja vprašanja:

- Ali bi vodenje lahko postalo organizacijska zmožnost in temeljilo na sodelovanju ter tako povežalo zaposlene za doseganje dogovorjenih ciljev?
- Kako razvijati veščine vodenja v šolskih kolektivih in kakšna je vloga ravnatelja?
- Kako oblikovati vodstvene time, kjer učitelji (strokovni delavci) prevzamejo določene vodstvene vloge in naloge ter prevzamejo odgovornost, da jih opravijo dobro?

Za iskanje odgovorov in izmenjavo dobrih praks se pridružite pogovorni skupini Moč sodelovanja pri vodenju.

Spremljevalni program

Lovilci sončnega zahoda ali

Kako okrepiti telesno in duševno moč v sebi

Eva Valant, Zavod RS za šolstvo, Šola za ravnatelje

Skozi prakso regenerativne joge bodo udeleženci spoznali, kako zelo pomembno je, da si znamo vzeti čas zase, za počitek in regeneracijo. Preko nežnih vaj, diha in vodenega sproščanja bomo z aktivacijo parasimpatičnega živčnega sistema dosegli naše naravno stanje - sproščeno stanje. Preproste stvari vedno delujejo, zato bodo vaje enostavne in nežne in jih boste lahko uporabili kadarkoli bo vaše telo potrebovalo počitek oz. boste želeli umiriti svoje misli. Priporočam, da ste oblečeni udobno, saj bo praksa tako bolj prijetna. S seboj imejte podlago (ležalko, armafleks), zadostuje tudi večja brisača.

Spremljevalni program

Zasledovalci konca ali

Sprehod do piranske Punte

mag. Marko Strle, Zavod RS za šolstvo, Šola za ravnatelje

Zaključek prvega dne bo namenjen daljšemu sprehodu vse do rta Madona ali piranske Punte. Nadejamo si, da nam bo vreme naklonjeno, saj bomo sprehod bomo prilagodili vremenskim razmeram.

Udeleženci/ke naj bodo udobno oz. športno oblečeni/ne ter obuti/e in naj si nadejajo kakšnega sprehajalnega presenečenja.

Sreda, 25. januar 2023

Spremljevalni program

Lovilci sončnega vzhoda ali

Kako prebuditi telesno in duševno moč v sebi – gibalna praksa

Lea Avguštin, Zavod RS za šolstvo, Šola za ravnatelje

Gibalno-somatska praksa bo povezana z vprašanjem moči in nemoči vodenja svojega telesa in uma v različne položaje. Na ta način bomo spoznavali, kako prebuditi telesno in duševno moč v sebi. Praksa je primerna za vse.

Plenarno predavanje¹

Aktualni izzivi vodenja v izobraževanju v svetu

dr. Milan Pol, Masarykova Univerza, Brno, Češka

Predstavitev se bo osredotočila na aktualne izzive vodenja v izobraževanju. Na podlagi raziskovalnih podatkov, pa tudi trenutne prakse in strokovnih diskurzov na tem področju, bo predstavitev obravnavala teme vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov z vidika krepitev šolske kulture, mreženja vodij, iskanja ravnotežja med stabilnostjo in spremembami ter spodbujanja in krepitev profesionalnega in kariernega razvoja.

Plenarno predavanje in pogovorna skupina

Moč in vloga osebnosti vodje

dr. Tamara Velikonja Pohlen, CKSG Portorož

Na vprašanje, kaj menite, da bi bilo potrebno spremeniti, da bi izboljšali učinkovitost ustanove, ki jo vodite, bi najverjetneje zelo redko slišali odgovor, da bi bilo dobro spremeniti sebe. Za učinkovito vodenje je neizogiben celosten proces razvoja osebnosti vodje, ki se nenehno prepleta z različnimi okoliščinami in edinstvenimi dinamikami ljudi. Vodenje ljudi zahteva osebno, moralno in čustveno predanost procesom sprememb. Osebno rast. Nemogoče je voditi zaposlene brez primerljive mere osebnih sprememb, presojanja pravilnosti globoko zasidranih lastnih prepričanj, odprtosti do drugačnih pogledov in morebitnega spreminjanja lastnih pristopov in vedenj. Pozicija in naziv, ki ga zagotavlja delovno mesto vodje ni dovolj, da bi zaposleni vodji sledili. To je samo začetna točka. Vodja z vedenji, notranjo držo in odnosom do zaposlenih kreira svojo osebnost vodje. Predavanje nagovarja k osebni spremembi kot najpomembnejši spremembi za učinkovito vodenje (ne samo k strukturni ali organizacijski) oziroma za izvajanje pravih stvari. Namen predavanja je poudariti pomembne vidike, ki vam bodo v pomoč pri poznavanju svojega delovanja, samozavedanju, grajenju boljših medosebnih odnosov, zaupanja in konsenza z zaposlenimi.

¹ Plenarno predavanje bo na daljavo, v angleškem jeziku in prevajano v slovenski jezik.

Pogovorna skupina

Katerega volka hraniš ali pomen samoregulacije in samorefleksije pri vodenju

mag. Katja Arzenšek Konjajeva, Zavod RS za šolstvo, Šola za ravnatelje

V vzgoji in izobraževanju je v zadnjih letih precej pozornosti namenjeno inovativnosti in kreativnosti v procesih učenja in poučevanja kot enem pomembnih izzivov v časih pogostih sprememb. Ker je to povezano s proaktivnostjo, se vodje večkrat znajdejo v položaju, ko je potrebno na hitro presoditi situacijo, se odločiti in odreagirati. Številne raziskave naslavljajo sposobnost organizacij, da se hitro prilagajajo spreminjajočemu se okolju. V okviru samoregulacije in samorefleksije se bomo osredotočili na 3 dejavnike, ki pomembno vplivajo na vodenje: prilagodljivost za hitro inovativnost in moč zaposlenih (Linnenluecke, 2021); pomen avtentičnega vodenja, in ob tem pomen samozavedanja ter transparentnih odnosov in etičnih odločitev (Iszatt-White in Kempster, 2021); ter poudarjen pomen prilagajanja posameznega zaposlenega novemu načinu dela in predvsem sprememb medosebnih interakcij in odnosov. Velik izziv, s katerim se srečujejo organizacije, je upravljanje s procesi takojšnje improvizacije na različnih ravneh (Hadida, Tarvainen and Rose, 2021). Kadar želijo vodje stimulirati inovativno delovno vedenje, je zelo pomembno psihološko opolnomočenje in notranja motivacija zaposlenih, kot zaznavanja posameznikov, da ima njihovo delo pomen, da imajo zmožnosti, da delo opravijo dobro ter da so odločeni in imajo vpliv (Grošelj et al. 2020), kar pa pomeni, da je potrebno ozavestiti proces samoregulacije in samoevalvacije.

Pogovorna skupina

(Iz)viri osebne moči odločanja pri vodenju

dr. Tatjana Ažman, Zavod RS za šolstvo, Šola za ravnatelje

V pogovorni skupini na temo (Iz)viri osebne moči odločanja pri vodenju bomo osvetlili različne bolj in manj znane vidike odločanja, ki po mnenju strokovnjakov sodi v samo središče vloge ravnatelja. Udeleženci bodo povabljeni, da na podlagi primerov iz lastne prakse poglobijo razumevanje virov lastnega odločanja. Prejeli bodo gradivo, s pomočjo katerega bodo lahko preko vprašanj in metode 8 korakov procesa odločanja načrtovali izbrano odločitev, ki jo želijo sprejeti v bližnji prihodnosti.

Delavnica

»Drzni si videti!«

dr. Janez Krek, Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta

Z Erasmus+ projektom DARE2SEE - »Drzni si videti!« - si prizadevamo za ozaveščanje o pojavih nasilja nad otroki, za njihovo boljše zaznavanje in za preprečevanje nasilja in motečega vedenja v šolah in v družinskem okolju. Pripravili smo program usposabljanja za strokovne delavce v VIZ.

Delavnica s skupino ravnateljev izhaja iz ugotovitev raziskave vzgojnih načrtov, ki je potrdila, da v njih v precejšnji meri umanjka v specifične težave skupin učencev oziroma vzgojne izzive

– ne „slepo“ v kršitve pravil – usmerjeno pedagoško delovanje, ki pa zahteva predhodno in usklajeno delovanje na posamezni šoli (vzgojni načrt).

Delavnica bo namenjena razpravi ravnateljev o predlogih možnega dopolnjevanja vzgoje v šoli in konkretno vzgojnih načrtov osnovnih šol s specifičnimi vzgojnimi ali podpornimi strategijami, ki predstavljajo usmerjen pedagoški odgovor na te neželene pojave s tem, da odpravljajo razloge, ki so v ozadju nekaterih tipičnih, pogosto prisotnih pojavov motečega vedenja ali nasilja pri skupinah učencev oziroma pri učencih.

Udeleženci bodo odgovorili na dve vprašanji: 1) kateri od predstavljenih (potencialnih) razlogov za moteče vedenje ali nasilje so pogosti in relevantni v praksi; 2) s katerimi od predlaganih specifičnih vzgojnih in podpornih strategij bi bilo smiselno dopoljevati vzgojne načrte šol in jih sistematično uvajati v vzgojno-izobraževalno prakso učiteljev.