



European Policy Network on School Leadership

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
PEDAGOŠKA FAKULTETA KOPER

POROČILO O DELAVNICI V OKVIRU PROJEKTA EPNoSL Koper, 27. 11. 2014

ČAS DELAVNICE: 27. 11. 2014 ob 14.00 uri

KRAJ: Univerza na Primorskem, Pedagoška fakulteta, Cankarjeva 5, 6000 Koper, predavalnica P2

TRAJANJE: od 14.00 do 16.30 ure

UDELEŽENCI:

Delavnice se je udeležilo 25 različnih deležnikov vzgojno-izobraževalnega procesa: ravnateljice, učiteljice, študentje doktorskega študija, predstavniki staršev (ZASSS), raziskovalci UP PEF in Šole za ravnatelje, predstavnic Zavoda Republike Slovenije za šolstvo, predstavnik Ministrstva za izobraževanje, znanost in šolstvo ter predstavnik sindikata SVIZ..

- Ravnateljice so predstavljale ravnateljice: Nataša Režek Donev (OŠ Prestanek), Marinka Lupšina (OŠ Brežice) in [Mirela Flego \(OŠ Sečovlje\)](#).
- Učiteljice so predstavljale učiteljice in vzgojiteljice: Metoda Močnik (OŠ Petrovče), Alenka Podbrežnik (OŠ Petrovče), Doroteja Čebular (OŠ Rogaška Slatina), Katja Sivka (OŠ Rogaška Slatina) in Magdalene Bobek (OŠ Pivka).
- Študente so predstavljali študenti doktorskega študija: Nina Krmac, Sten Vilar in Neda Kranjec.
- Starše so predstavljali: Janko Korošec (ZASSS), Tomaž Seliškar (ZASSS) in Mellors Baškovič.
- Iz Univerze na Primorskem, Pedagoške fakultete so bili prisotni: Sonja Rutar, Tina Štemberger, Janez Drobnič, Marina Volk in Majda Cencič.

- Iz Šole za ravnatelje: Vlasta Poličnik in Peter Markič.
- Zavod Republike Slovenije za šolstvo je predstavljala Sandra Mršnik.
- Predstavnik Ministrstva za izobraževanje, znanost in šolstvo sta bila: Ema Perme in Borut Čampelj.
- Sindikat pa je predstavljal Ivan Lešnik.

CILJI DELAVNICE:

- izmenjava mnenj,
- razprava o “distribuiranem” vodenju,
- oblikovanje predlogov

POTEK IN VSEBINA DELAVNICE

Delavnica je potekala na Univerzi na primorskem, Pedagoški fakulteti (UP PEF), organizirana pa je bila skupaj s Šolo za ravnatelje (ŠR), vodila pa jo je M. Cencič.

Za delavnico na UP PEF so udeležence usmerjali smerokazi pred in v fakulteti.

Prostor je bil razdeljen na štiri večja omizja. Vsako omizje je predstavljalo skupino, ki je vključevala približno 6 udeležencev. Na vsaki mizi so bila na kartončkih zapisana posamezna imena in priimki, ob katerih je bilo za vsakega posameznika zapisano tudi, katero skupino deležnikov predstavlja: npr: Metoda Močnik, učiteljica; Ema Perme, MIZŠ; Nina Krmac, študentka doktorskega študija... Udeleženci vsake skupine so bili vnaprej določeni, da je skupina predstavljala čim bolj različne deležnike vzgojno-izobraževalnega procesa.

Pred pričetkom delavnice so udeleženci lahko vzeli mapo projekta EPNoSL z osnovnimi informacijami in USB ključek z logom projekta.

Delo delavnice je s fotografskim aparatom dokumentirala Marina Volk, pa tudi Metoda Močnik.

UVOD

Udeležence so najprej pozdravili in jim zaželeli uspešno delo: prorektor za študijske zadeve Univerze na Primorskem, izr. prof. dr. Dejan Hozjan, prodekan Pedagoške fakultete za študijske zadeve, doc. dr. Darjo Felda ter direktorica Šole za Ravnatelje, mag. Vlasta Poličnik.



Slika 1: Delo v skupinah

V uvodu je vodja delavnice, M. Cencič nakazala smer in potek vsebine delavnice ter osvetlila vodenje šol v današnjem času. Predvsem je v uvodnem delu nakazala vlogo ravnatelja pri vodenju šole in vlogo tudi pri tem, da ravnatelj prav z načinom svojega vodenja razvija uspešno učečo se skupnost in spodbuja medsebojno sodelovanje.

Doc. dr. Tina Štemberger je predstavila spletno stran, na kateri se vzpostavlja slovenski forum v okviru projekta EPNoSL.: <http://forums.schoolleadership.eu/> . Z iste strani je mogoč tudi dostop do informacij o projektu ter prispevkov, ki so nastali v tem okviru. Udeleženci delavnice so bili povabljeni k sodelovanju na forumu.

DELO V SKUPINAH

Delavnica je bila razdeljena na tri dele: iskanje ustreznega izraza za »distribuirano vodenje«, razvrščanje opredelitev porazdeljenega vodenja ter oblikovanje odgovorov na postavljena vprašanja.

I. Iskanje ustreznega pojma za »distribuirano vodenje«

V obliki nevihte možganov so udeleženci iskali ustrezen pojem za tujko distribuirano vodenje. Podane so bile naslednje ideje:

ustvarjalno, zaupljivo, razporejeno, porazdeljeno, razpršeno, timsko, akcijsko, demokratično, sodelovalno, porazdeljeno, ustvarjalno, podaljšano, učinkovito, s podeljevanjem nalog, namensko

V nadaljevanju so izmed vseh izluščili tiste besede, ki naj bi ta izraz, »distribuirano vodenje«, nekako najbolj poslovenile. Razvila se je zanimiva razprava o tem ali to obliko vodenja najbolj označuje beseda »*razdeliti*« naloge med zaposlene ali »*porazdeliti*« naloge med zaposlene.. Ob koncu razprave so se načeloma zedinili, da:

- RAZDELITI pomeni razdeliti neke naloge naključno izbranim, ali vsem udeležencem enakovredno, ...
- PORAZDELITI pa pomeni porazdeliti neke naloge po določenem, vnaprej poznanem ključu (glede na izkušnje, stopnjo zaupanja ...)

Večina udeležencev je bila bolj naklonjena uporabi pojma **PORAZDELJENO VODENJE**.

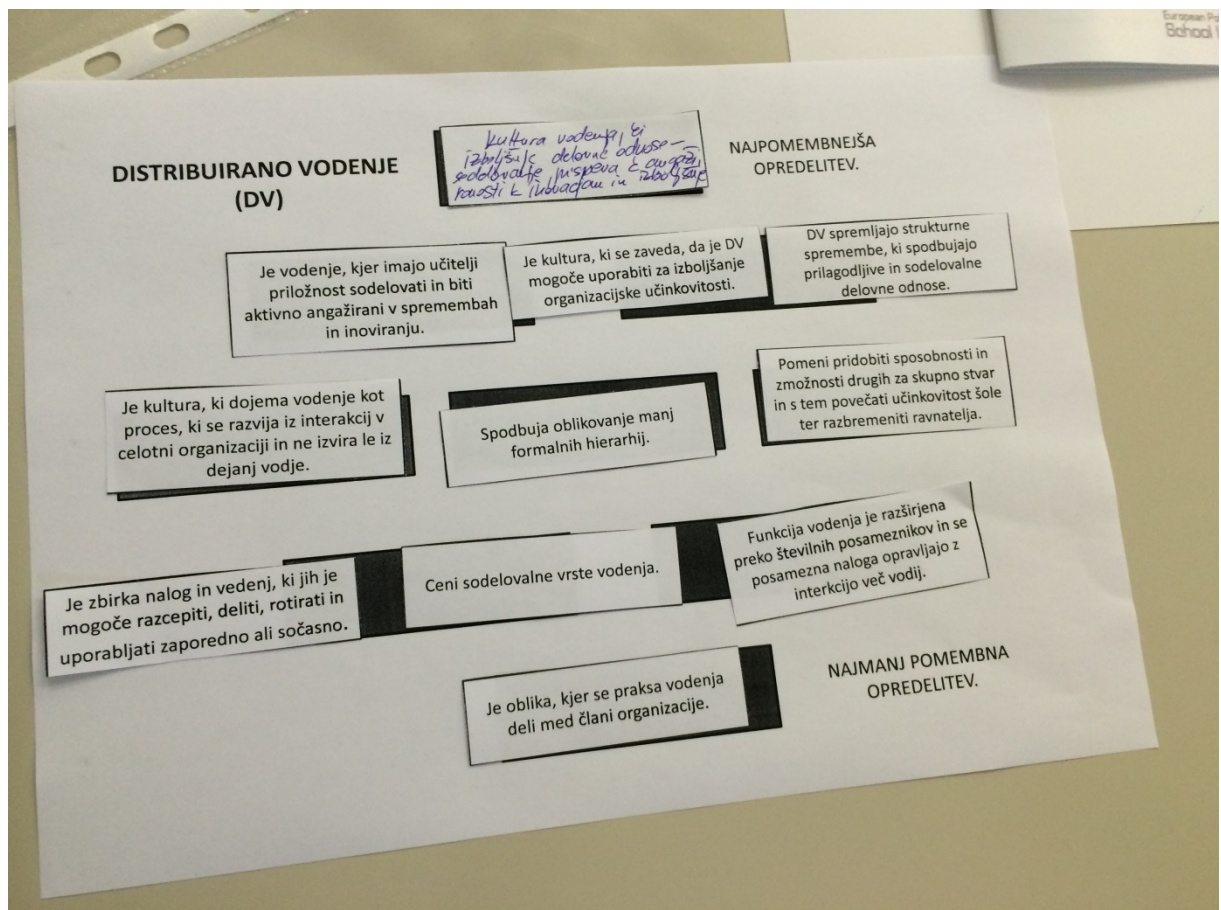
II. Razvrščanje opredelitev porazdeljenega vodenja

V manjših skupinah ali v paru so udeleženci po lastni presoji razvrščali različne opredelitve porazdeljenega vodenja, od najbolj pomembne do najmanj pomembne opredelitve, lahko pa so tudi oblikovali svojo opredelitev in jo napisali na listek.

Ponujene so bile naslednje opredelitve porazdeljenega vodenja:

- Distribuirano vodenje (DV) spremljajo strukturne spremembe, ki spodbujajo prilagodljive in sodelovalne delovne odnose.
- Je vodenje, kjer imajo učitelji priložnost sodelovati in biti aktivno angažirani v spremembah in inoviranju.
- Je kultura, ki se zaveda, da je DV mogoče uporabiti za izboljšanje organizacijske učinkovitosti.
- Spodbuja oblikovanje manj formalnih hierarhij.
- Funkcija vodenja je razširjena preko številnih posameznikov in se posamezna naloga opravlja z interakcijo več vodij.
- Je oblika, kjer se praksa vodenja deli med člani organizacije.
- Je kultura, ki dojema vodenje kot proces, ki se razvija iz interakcij v celotni organizaciji in ne izvira le iz dejanj vodje.

- Pomeni pridobiti sposobnosti in zmožnosti drugih za skupno stvar in s tem povečati učinkovitost šole ter razbremeniti ravnatelja.
- Ceni sodelovalne vrste vodenja.
- Je zbirka nalog in vedenj, ki jih je mogoče razcepiti, deliti, rotirati in uporabljati zaporedno ali sočasno.



Slika 2: Primer razvrstitev opredelitev porazdeljenega vodenja in oblikovanje nove opredelitve

Kot je razvidno iz slike 2, razvrstitev, kot so jo oblikovali udeleženci ene izmed skupin, so člani skupine kot najpomembnejšo opredelitev zapisali, da je: »Kultura vodenja, ki izboljšuje delovne odnose, sodelovanje, prispeva h angažiranosti, k inovacijam in izboljšavam.«

Kot nova opredelitev pa se je pojavil tudi zapis, da je:

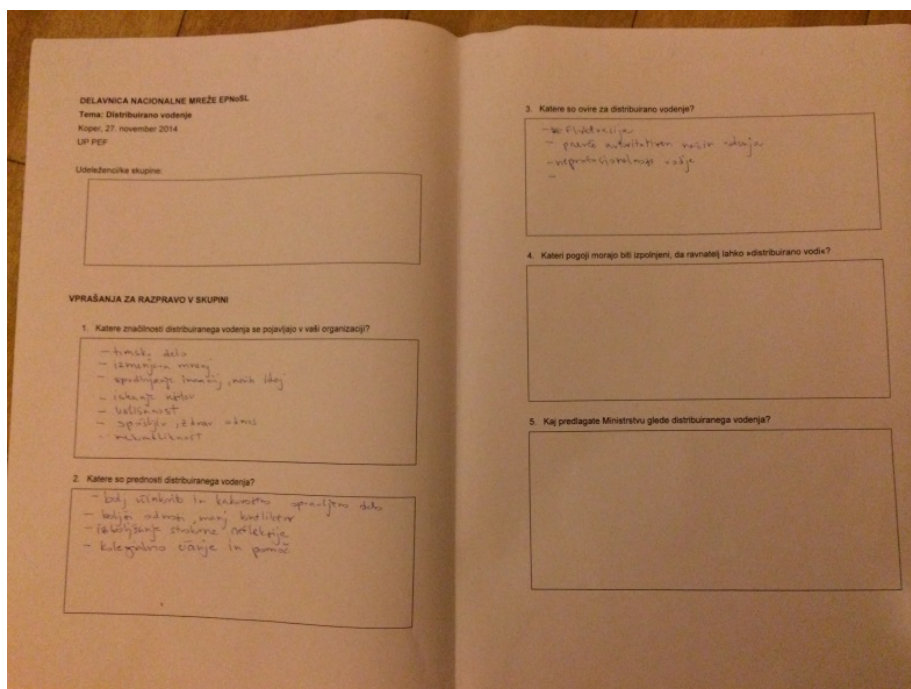
- »Kultura vodenja, ki izboljšuje delovne odnose, sodelovanje, prispeva k angažiranosti in inovacijam ter izboljšuje organizacijsko učinkovitost,«
- pa tudi opredelitev, da je: »Kultura, ki gradi na zaupanju.«

Ključne besede, ki so jih udeleženci delavnice izpostavili pa: ustvarjalnost, kritičnost, zaupanje, odnosi, inovacije, učinkovitost, kultura, sodelovanje.

III. Oblikovanje odgovorov na vprašanja

Vse skupine so dobile enake delovne liste z vprašanji:

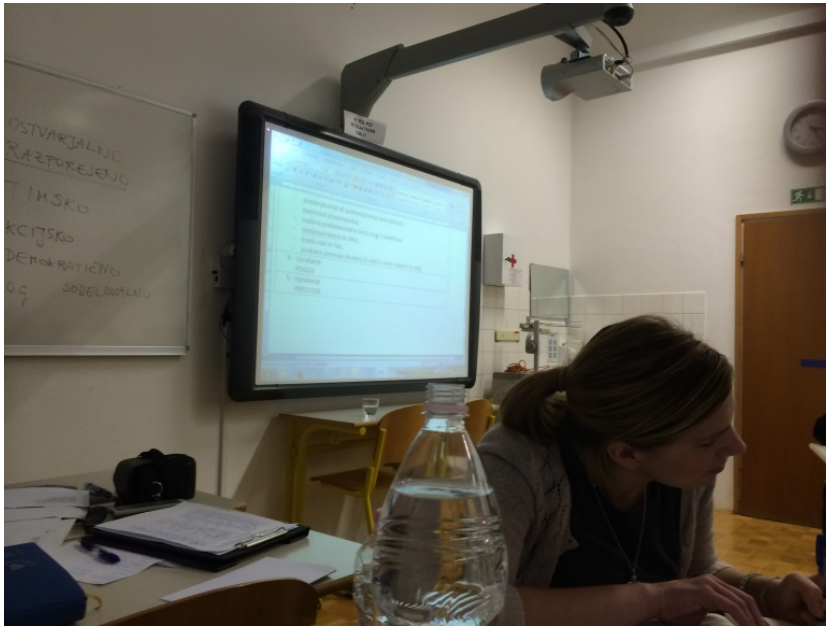
1. Katere značilnosti distribuiranega vodenja se pojavljajo v vaši organizaciji?
2. Katere so prednosti distribuiranega vodenja?
3. Katere so ovire za distribuirano vodenje?
4. Kateri pogoji morajo biti izpolnjeni, da ravnatelj lahko »distribuirano vodi«?
5. Kaj predlagate Ministrstvu glede distribuiranega vodenja?



Slika 3: Izpolnjevanje delovnega lista v eni izmed skupin

V konstruktivni razpravi je vsak prispeval s svoje pozicije in s svojega gledišča. Razpravljalo se je o samem vodenju, o liku ravnatelja, o nalogah, ki jih ravnatelji poverjajo, o možnostih za porazdelitev nalog in tudi o tem, kakšni so zakonski okviri za takšno vodenje. Debata v skupinah je bila zelo ustvarjalna in po določenem času so skupine o svojih ugotovitvah

poročale. Med poročanjem se je izdelal zbir ugotovitev in se zapisoval na računalnik. Tako je nastala je bolj celovita slika PORAZDELJENEGA VODENJA.



Slika 4: Zbir ugotovitev, ki se je projeciral

1. Značilnosti porazdeljenega vodenja, ki se pojavljajo v vzgojno-izobraževalnih organizacijah:

- timsko delo,
- izmenjava mnenj
- spodbujanje inovacij, novih idej,
- iskanje rešitev,
- slišnost,
- spoštljiv, zdrav odnos,
- nekonfliktnost,
- odprti odnosi,
- porazdeljene naloge,
- graditev zaupanja,
- večja učinkovitost,
- deljena odgovornost,
- pomoč drug drugemu,
- sodelovanje,
- koordinacija,
- prenos sprejemanja strokovnih odločitev,
- določanje odgovornosti in nosilcev,
- poverjanje nalog,
- samostojnost,
- odgovornost,
- učinkovitost,
- ustvarjalnost,
- sproščenost,
- prožnost,
- povezovalnost.

2. Prednosti porazdeljenega vodenja:

- učinkovitost,
- občutek pravičnosti,

- zaupanje,
- vzpostavljanje zaupanja,
- uspešnost,
- učinkovita izraba časa,
- razvoj potencialov,
- več rešitev,
- izkoristek sposobnosti posameznika,
- vsi moramo doseči skupni cilj,
- odgovornost vsakega posameznika in skupine,
- razbremenitev vodje,
- osebna in strokovna rast in razvoj posameznika,
- več možnih idej in rešitev,

- večja motivacija,
- prevzemanje odgovornosti,
- vključenost,
- prenos kompetenc,
- spodbuja sodelovanje,
- pripadnost,
- poistovetenje ciljev,
- dobri odnosi,
- odkrivanje potencialov,
- samorealizacija posameznika,
- samouresničevanje,
- sodelovanje z drugimi organizacijami,
- odpiranje navzven,
- kolegalno učenje in pomoč,

3.

Ovire za porazdeljeno vodenje:

- avtoritaren vodja,
- slaba klima,
- nepripravljenost za sprejemanje odgovornosti,
- pomanjkanje zaupanje med vodji
- nizka samopodoba,
- nekomunikativnost,
- nezanesljivost,
- nejasne pristojnosti,
- podvajanje dela,
- neusklajenost,
- zavist,
- precenjevanje ali podcenjevanje sposobnosti,
- pasivnost posameznika,
- osebna predstavnost o svoji vlogi v kolektivu,
- nestimuliranost za delo,
- kratki roki in čas,
- problem prenosa izkušenj in veščin med mladimi in starejšimi,
- nezaupanje,
- problem osebnostnih lastnosti,
- prelaganje odgovornosti in nalog drug na drugega,
- nenatančnost v opredeljevanju nalog,
- problem velikih institucij ,
- neodgovorni posamezniki,
- strah pred posledicami,
- ovir je manj, če so skupine majhne

Največja ovira pa so zagotovo še vedno dokaj toge hierarhične strukture znotraj posameznih vzgojno-izobraževalnih ustanov, ki zaradi svoje tradicionalnosti težko reagirajo na porazdeljeno in sodelovalno vodenje. Velika ovira je lahko tudi nadziranje takega vodenja, saj le-to ne more biti nadzorovano skozi ustaljene poti.

4.

Pogoji, ki naj bi bili izpolnjeni, da je ravnatelj »porazdeljen

vodja«:

- zaupanje,
- osebne značilnosti vseh posameznikov,

- poznavanje sodelavcev in sebe,
- široka razgledanost,
- kritičen vodja,
- sprejemanje drugačnosti,
- pohvala, priznanje,
- poštenost,
- vodja mora biti slišan,
- vodja mora stati za svojim znanjem,
- biti zgled sebi in drugim,
- samozaupanje in pozitivna samopodoba,
- vodja mora biti malo avtokratičen,
- usposobljenost za vodenje,
- raven kulture,
- kompetenten,
- poznavanje potencialov (kvalitet) sodelavcev,
- znanje o organizaciji,
- socialno občutljiv,
- empatija,
- objektivnost,
- sprejemanje različnosti,
- spoštovanje,
- sposobnost odločanja,
- vodja mora biti opora,
- vodja mora biti prisoten,

5. Predlogi Ministrstvu glede porazdeljenega vodenja:

- Dvigniti raven zaupanja znotraj šolskega sistema.
- Usposabljanje za vse člane ministrstva.
- Razbremenitev ravnateljev birokratskih opravil.
- Vpogled v vodenje VIZ institucij v slovenskem prostoru – evalvacije.
- Objaviti primere dobre prakse vodenja.
- Raziskati, kako zaposleni in ravnatelji doživljajo vodenje.
- Nagrajevanje v smislu priznanj, denarnih spodbud.
- Zmanjšanje delovne obveznosti za vodenje.
- Večja avtonomija pri vodenju.
- Bolj ustvarjalno sodelovanje in spremljanje dela ravnatelja.
- Bolj jasni cilji.
- Manj omejitev v zakonodaji.
- Več pristojnosti v povezavi z odgovornostjo.
- Pred sprejemanjem zakonodaje posvet z ravnateljem.
- Ukinitvev okrožnic.
- Preprečevanje vodenja s strani drugih ministrstev, dela za druga ministrstva.

Po zaključku dela v delavnici je potekal še neformalni pogovor med udeleženci različnih skupin.

ZAKLJUČEK

Če povzamemo zgornje navedbe, lahko izpostavimo:

- da je v delavniški obliki potekala živahna in koristna razprava v skupinah različnih deležnikov,

- da predlagamo uporabo pojma porazdeljeno vodenje namesto tujke distribuirano vodenje,
- da je poklic ravnatelja večplasten, zahteven, zato naj bi poskušali delo ravnateljem čim bolj olajšati in poenostaviti, ne pa ga zapletati. V ta okvir pa spada tudi porazdeljeno vodenje.

Zapišemo lahko tudi, da se je dobro delovno vzdušje pokazalo tudi v pogovoru, ki se je razpotegnil tudi po formalnem zaključku delavnice.

Zapisali:
Metoda Močnik
Majda Cencič