

Profesionalni razvoj pomočnikov ravnateljev skozi prizmo programa »(P)ostani uspešen srednji vodja«

Sanja Otto

Osnovna šola Lava

Lea Avguštin

Šola za ravnatelje

Novi modeli vodenja za kakovostno učenje in poučevanje vedno bolj temeljijo na sodelovanju in mreženju. Sodobno vodenje pomeni, da ima ravnatelj ob sebi številne druge vodje, ki z združevanjem in povezovanjem vseh strokovnih delavcev in drugih deležnikov omogočajo in krepijo profesionalne učeče se skupnosti. V prispevku bomo spregovorili o prvih izkušnjah z izvajanjem programa »(P)ostani uspešen srednji vodja«, ki je bil prvotno namenjen pomočnikom ravnateljev in so ga prvič izvedli leta 2020 v Šoli za ravnatelje. V uvodnem delu so orisane teoretične podlage, nato vloge in naloge ter profesionalni razvoj pomočnika ravnatelja v Sloveniji. Evalvacija pilotne izvedbe programa je pokazala, da so potrebe po usposobljenosti na tem področju velike in da lahko tak program močno prispeva k vseživljenjskemu učenju vseh srednjih vodij v vzgojno-izobraževalnih zavodih. V sklepnem delu so izpostavljeni tudi predlogi za nadaljnji razvoj profesionalnega usposabljanja pomočnikov ravnateljev.

Ključne besede: profesionalni razvoj, pomočnik ravnatelja, distribuirano vodenje, srednje vodenje

Uvod

Profesionalni razvoj pomočnikov ravnateljev v preteklosti ni bil strokovno in raziskovalno močno podprt, v zadnjem desetletju pa se strokovni in znanstveni članki s tega področja množično vrstijo (glej npr. Oleszewski idr. 2011; Forde in Lowden 2015) ter dokazujejo in potrjujejo, da je dobra usposobljenost pomočnikov ravnateljev pomembna za uspešno opravljanje dela in bistveno prispeva k dosežkom učencev. Vse več je tudi šolskih sistemov, ki ponujajo raznolike programe usposabljanja za pomočnike ravnateljev (in druge srednje vodje). Slovenija se umešča med tiste uspešne šolske sisteme, ki imajo jasno razvit sistem vseživljenjska učenja za vodenje v vzgoji in izobraževanju ter je v tem pogledu tudi med-

narodno priznana. V tem prispevku bomo spregovorili o prvih izkušnjah z izvajanjem programa »(P)ostani uspešen srednji vodja«, ki je bil prvotno namenjen pomočnikom ravnateljev in so ga prvič izvedli leta 2020 v Šoli za ravnatelje. Članek je strukturiran tako, da v njem najprej orišemo teoretične podlage, nato vloge in naloge ter profesionalni razvoj pomočnika ravnatelja v Sloveniji, v nadaljevanju pa predstavimo še evalvacijo pilotne izvedbe programa.

Teoretična izhodišča

Pri vodenju gre za nenehno učenje, (pre)oblikovanje učnega okolja in učenje vzgojno-izobraževalnega zavoda, ki pa ne more biti uspešno in učinkovito, če je odvisno zgolj in le od enega samega vodje. Novi modeli vodenja za kakovostno učenje in poučevanje vedno bolj temeljijo na sodelovanju in mreženju (glej npr. Muijs idr. 2011). Sodobno vodenje pomeni, da ima ravnatelj ob sebi številne druge vodje, ki z združevanjem in povezovanjem vseh strokovnih delavcev (in tudi drugih deležnikov) omogočajo in krepijo profesionalne učeče se skupnosti. Erčulj in Koren (2003) menita, da je sodelovalno vodenje tesno povezano s sodelovalno kulturo, z oblikovanjem strokovne skupnosti in s povezovanjem v vzgojno-izobraževalnem zavodu in med vzgojno-izobraževalnimi zavodi. V organizaciji morata vladati zaupanje in kolegialnost, saj sodelovalno vodenje zahteva veliko dogovarjanja, sodelovanja in usklajevanja. V vzgojno-izobraževalnem zavodu je torej sodelovalna kultura med ravnateljem in drugimi vodji temelj za uvajanje in spodbujanje timskega dela med preostalimi zaposlenimi (Koren 1998).

Oblike vodenja vzgojno-izobraževalnih organizacij so različne. V zadnjem času se na področju šolskih sistemov vedno bolj uveljavlja pojem distribuirano vodenje (glej npr. Ažman in Zavašnik Arčnik 2017; Erčulj in Goljat Prelogar 2016). Ta oblika vodenja je še posebej pomembna v večjih vzgojno-izobraževalnih zavodih, kjer je vse bolj razdrobljeno in kompleksno, zaradi česar sta učinkovitost in uspešnost vodenja, osredotočenega zgolj na eno osebo, oteženi. Če želimo, da bo distribuirano vodenje uspešno, je treba vzpostaviti odnose, ki temeljijo na medsebojnem zaupanju in podpori. Pomembno je, da so ljudje opolnomočeni, čim bolj dejavni, da sodelujejo pri sprejemanju odločitev, pri čemer je treba zagotoviti preglednost, vzpostaviti zaupanje in spoštovanje do vseh, ki pri vodenju sodelujejo. Številne domače in tuje raziskave (glej npr. Sentočnik 2018) potrjujejo, da distribuirano vodenje spodbuja skupno odgovornost, ustvarjalnost, proaktivnost, skupno uče-

nje in odpira priložnosti, da vsi prispevajo k skupnemu dobremu, kar izboljšuje učenje, poučevanje in povečuje možnosti za izboljšave ter trajnost sprememb. Hkrati zmanjšuje ravnateljevo osamo, odpira možnosti za profesionalni in karierni razvoj ter pomeni boljšo priložnost za kontinuiteto kakovostnega vodenja. Nekateri elementi distribuiranega vodenja so v vzgojno-izobraževalnih zavodih že prisotni, kar se v slovenskem šolstvu kaže na formaliziranih in sistemiziranih delovnih mestih, kakršna so npr. pomočnik ravnatelja, vodja podružnic/enot, različni strokovni organi vzgojno-izobraževalnega zavoda, npr. vodje aktivov, razredniki, in v drugih neformalnih vodstvenih vlogah in nalogah, ki se pojavljajo v vzgojno-izobraževalnih zavodih, npr. vodje timov za kakovost, vodstveni timi, projektni timi. V strokovni in znanstveni literaturi vse pogostejše govorimo o srednjem vodenju (Grootenboer 2018; Sentočnik 2018).

Ker so vloge in naloge (formalnih in neformalnih) vodij v šolskih sistemih po svetu zelo raznolike, je med njimi skoraj nemogoče povleči vzporednice. V tem prispevku se tako osredotočamo izključno na slovenskega pomočnika ravnatelja in njegov profesionalni razvoj kot enega ključnih vzvodov za kakovostno uresničevanje distribuiranega vodenja. Menimo namreč, da se srednji vodje ob prevzemu nove vloge (npr. pomočnika ravnatelja) srečajo s t.i. »profesionalnim šokom«. V zadnjih desetih letih sta se obseg dela in odgovornost pomočnikov ravnateljev skokovito povečala. To delovno mesto terja odzivanje na povečan stres, nepredvidljive situacije, fleksibilnost, dobro organiziranost. Pomočnik ravnatelja v svoji novi vlogi potrebuje tudi nova znanja, še posebej vodstvena, saj se pogosto znajde v t.i. »sendviču«, torej v položaju, ko je razpet med ravnateljem in zaposlenimi.

Položaj, vloga in naloge pomočnika ravnatelja v Sloveniji

Na podlagi določb Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI, 56. člen)¹ ter akta oz. odloka o ustanovitvi zavoda pomočnika ravnatelja imenuje ravnatelj. V skladu z Zakonom za uravnoteženje javnih financ (ZUJF, 183. in 186. člen)²

¹ *Uradni list Republike Slovenije*, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 36/08, 58/09, 64/09 – popr., 65/09 – popr., 20/11, 40/12 – ZUJF, 57/12 – ZPCP-2D, 47/15, 46/16, 49/16 – popr. in 25/17 – ZVaj.

² *Uradni list Republike Slovenije*, št. 40/12, 96/12 – ZPIZ-2, 104/12 – ZIPRS1314, 105/12, 25/13 – odl. US, 46/13 – ZIPRS1314-A, 56/13 – Zštip-1, 63/13 – ZOsn-I, 63/13 – ZJAKRS-A, 99/13 – ZUPJS-C, 99/13 – ZSvarPre-C, 101/13 – ZIPRS1415, 101/13 –

ravnatelj najprej vloži zahtevo za izdajo soglasja za zaposlitev pomočnika pri Ministrstvu za izobraževanje, znanost in šport Republike Slovenije in svetu zavoda, če gre za zaposlitev pomočnika v vrtcu, pa pri lokalni skupnosti in svetu zavoda.

Za pomočnika ravnatelja je lahko imenovan, kdor izpolnjuje vse pogoje. Pogoji za pomočnika ravnatelja se razlikujejo glede na vrsto vzgojno-izobraževalnega zavoda, v katerem se kandidati prijavijo (ZO FVI, 53. člen). Pomočnika ravnatelja imenujejo na podlagi javnega razpisa po postopku, določenem z Zakonom o delovnih razmerjih (ZDR, 25. člen).³ Javni razpis ni potreben, če ravnatelj za pomočnika ravnatelja predlaga zaposlenega izmed strokovnih delavcev javnega vrtca ali šole. Razpis za imenovanje pomočnika ravnatelja se objavi v sredstvih javnega obveščanja. V njem se tako določi (ZO FVI, 58. člen):

- pogoje, ki jih mora izpolnjevati kandidat;
- obdobje, za katero bo imenovan;
- rok, do katerega sprejemajo prijave in ki ne sme biti krajši od 8 in ne daljši od 15 dni;
- rok, v katerem bodo prijavljeni kandidati obveščeni o izbiri in ki ne sme biti daljši od 30 dni od dneva objave razpisa;
- rok, v katerem bodo prijavljeni kandidati obveščeni o imenovanju in ki ne sme biti daljši od 4 mesecev od objave razpisa.

Ker pomočnika ravnatelja imenuje ravnatelj, v nadaljevanju postopka ta najprej pregleda vloge in s kandidati, ki izpolnjujejo pogoje, opravi pogovore. Po Kolektivni pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji⁴ (KP VIZ, 21. člen) v nadaljevanju ravnatelj s sklepom izbere kandidata, pri čemer ima ob upoštevanju zakonskih prepovedi pravico do proste odločitve, s katerim kandidatom, ki izpolnjuje pogoje za opravljanje dela, bo sklenil pogodbo o zaposlitvi (ZDR, 24. člen). Če se na razpis ni prijavil nihče ali če nihče od prijavljenih kandidatov ni bil izbran, je treba razpis ponoviti.

V skladu s Pravilnikom o normativih in standardih za izvajanje

ZDAVNEPR, 107/13 – odl. US, 85/14, 95/14, 24/15 – odl. US, 90/15, 102/15, 63/16 – ZDOH-2R, 77/17 – ZMVN-1, 33/19 – ZMVN-1A, 72/19 in 174/20 – ZIPRS2122.

³ Uradni list Republike Slovenije, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPOSS, 81/19 in 203/20 – ZIUPOP DVE.

⁴ Uradni list Republike Slovenije, št. 52/94, 49/95, 34/96, 45/96 – popr., 51/98, 28/99, 39/99 – ZMPUPR, 39/00, 56/01, 64/01, 78/01 – popr., 56/02, 43/06 – ZKOLP, 60/08, 79/11, 40/12, 46/13, 106/15, 8/16 – popr., 45/17, 46/17, 80/18 in 160/20.

programa osnovne šole (7. člen)⁵ ravnatelj lahko imenuje pomočnika v osnovni šoli z 18 oddelki. Drugega pomočnika ravnatelja lahko imenuje pri 38 oddelkih, tretjega pa pri 58. Na eno delovno mesto pomočnika ravnatelja ne more imenovati več oseb. Če ima osnovna šola dva ali več pomočnikov ravnatelja, lahko ravnatelj skupno število ur učne obveznosti oziroma obveznosti drugega strokovnega dela med pomočnike razporedi tudi drugače, kot določajo merila, vendar posameznemu pomočniku ne manj, kot je določeno za 37 oddelkov.

Pomočnik ravnatelja ima v okviru delovne obveznosti določeno učno obveznost oziroma obveznost drugega strokovnega dela. Med učno obveznost, ki jo pomočnik ravnatelja opravlja v okviru svoje delovne obveznosti, sodijo vse ure vzgojno-izobraževalnega dela, ki so element za sistemizacijo delovnih mest učiteljev, razen ur jutranjega varstva (Pravilnik o normativih in standardih za izvajanje programa osnovne šole, 40. člen). Med druga strokovna dela, ki jih pomočnik ravnatelja opravlja v okviru svoje delovne obveznosti, sodijo svetovalno delo, delo knjižničarja, delo računalnikarja-organizatorja informacijskih dejavnosti in delo organizatorja šolske prehrane. Tedenska učna obveznost oziroma obveznost drugega strokovnega dela pomočnika ravnatelja se določi v skladu z merili, opredeljenimi v 7. členu Pravilnika o normativih in standardih za izvajanje programa osnovne šole. Pomočnik ravnatelja ima lahko poleg predpisane še za največ 5 ur povečano učno obveznost.

Pomočnik ravnatelja pomaga ravnatelju pri opravljanju poslovnih in pedagoških nalog. Opravlja naloge, za katere ga pisno pooblasti ravnatelj, in ga v njegovi odsotnosti nadomešča (ZO FVI, 50. člen). V okviru svojih nalog:

- pomaga pri organizaciji izobraževalnega dela v zavodu;
- pomaga pri oblikovanju predloga za letni delovni načrt zavoda in predloga za nadstandardne programe;
- organizira nadomeščanje odsotnih strokovnih delavcev;
- skrbi za urejenost šolske dokumentacije;
- organizira izvedbo izbirnih vsebin in fakultativnega pouka ter interesnih dejavnosti in podobno;
- pomaga pri pripravi in izvajanju letnega programa strokovnega izobraževanja in izpopolnjevanja delavcev zavoda;

⁵ Uradni list Republike Slovenije, št. 57/07, 65/08, 99/10, 51/14, 64/15, 47/17, 54/19, 180/20 in 54/21.

- sodeluje pri zagotavljanju uresničevanja pravic in dolžnosti udeležencev izobraževanja;
- pomaga pri vodenju dela učiteljskega/vzgojiteljskega zbora in vodenju strokovnih aktivov;
- v skladu s pooblastilom ravnatelja je navzoč pri vzgojno-izobraževalnem delu strokovnih delavcev, spremlja njihovo delo in jim svetuje;
- sodeluje s šolsko skupnostjo;
- pomaga pri načrtovanju in izvedbi sodelovanja zavoda s starši;
- sodeluje z zunanjimi ustanovami in drugimi organizacijami;
- spremlja zakone in predpise ter sodeluje pri urejanju kadrovskih zadev;
- ravnatelju predlaga delavce za napredovanje v nazive in plačilne razrede;
- ravnatelju daje predloge za ocenjevanje delovne uspešnosti;
- sodeluje pri organizaciji prireditev, razstav, tekmovanj;
- pripravlja statistična in druga poročila;
- sodeluje pri uvajanju novosti sistema НССР;
- opravlja druga dela po nalogu in pooblastilu ravnatelja oziroma direktorja in v skladu s predpisi.

Na podlagi izkušenj in informacij, ki smo jih dobili od pomočnikov ravnateljev, ti pri opravljanju svojega dela največ časa porabijo za organizacijo vzgojno-izobraževalnega dela v zavodu. Da lahko delo ves čas teče nemoteno, so za kolektiv dosegljivi praktično 24 ur na dan, sedem dni v tednu. Ena izmed najbolj stresnih nalog je zagotovo razporejanje nadomeščanj odsotnih strokovnih delavcev (bolniške odsotnosti, izobraževanja in druge oblike odsotnosti), saj je zaposlene mnogokrat treba razporediti v zadnjem trenutku, tik pred začetkom pouka. Velikokrat se zgodi, da pomočnik razporedi nadomeščanja in prejme novo napoved odsotnosti zaposlenega, kar pogosto pomeni, da je treba celotno shemo nadomeščanj postaviti znova oziroma jih na novo razporediti.

Hargreaves (2013) vlogo pomočnika oriše zelo nazorno. Pravi, da pomočnik ravnatelja ni le asistent ali zgolj tisti, ki je naslednji v vrsti za vodenje, temveč je pomočnik ravnatelja vodja sam po sebi. Je tudi posrednik med vodjo in drugimi deležniki, saj hkrati pomaga širiti in razvijati vodenje. Pri tem je pomembno zavedanje, da sta v procesu vodenja ravnatelj in njegov pomočnik soodvisna drug od drugega. Ker se pomočnikom ravnateljev med

opravljanjem dela in poslanstva večkrat porajajo različna vprašanja in dvomi, Marshall in Phelps Davidson (2016, 273) menita, da bi si moral vsak pomočnik ravnatelja, preden prevzame to delovno mesto, odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Kakšno vlogo ima vodstveni tim? Kako lahko jaz, kot posameznik, sodelujem in delujem v njem?
- Kakšen pomen pripisujem izobraževanju znotraj organizacije? Ali bom imel mentorja, ki me bo usmerjal in mi dajal povratne informacije o delu, ki ga opravljam? Sem dovolj kompetenten za opravljanje vodstvenih nalog?
- Kako pomembni sta zame avtoriteta in vizija?
- Kako bom zagotavljal enakopravnost in pravičnost med zaposlenimi?
- Kakšne kompromise bom moral sklepati? Kako se lahko v nepredvidljivih okoliščinah primerno odzovem in konflikte primerno in ustrezno razrešim?

Profesionalni razvoj pomočnika ravnatelja v Sloveniji

V Sloveniji ne obstaja noben program usposabljanja ali izobraževanja, ki bi bil namenjen izključno pomočnikom ravnateljev in bi vključeval vodstvena znanja, ki bi jih opremila z nujno potrebnimi znanji za kakovostno in učinkovito uresničevanje del in nalog v zvezi z vodenjem ter jih opolnomočila. Prav tako jim za opravljanje njihovega dela formalno ni npr. dodeljen noben mentor (kot je na primer na voljo učiteljem ali ravnateljem začetnikom), ki bi jih na tej poti usmerjal, jim zagotavljal oporo in jim pomagal v nepredvidljivih okoliščinah.

Izhajajoč iz ponudbe programov in drugih oblik podpore javnih zavodov s področja šolstva, katerih naloga je tudi skrb za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v vzgoji in izobraževanju (npr. Šola za ravnatelje, Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Center za poklicno izobraževanje), ter na temelju poznavanja področja dela pomočnikov ravnateljev, lahko predstavimo naslednjo sliko oblik podpore pomočnikom ravnateljev v slovenskem prostoru.

- Pod okriljem Združenja ravnateljic in ravnateljev osnovnega in glasbenega šolstva Slovenije od leta 2018 deluje sekcija pomočnic in pomočnikov ravnateljic in ravnateljev. Namenjena je pomočnicam in pomočnikom ravnateljic in ravnateljev osnovnih, srednjih, glasbenih šol, šol s prilagojenim

programom, dijaških domov, zavodov in centrov za izobraževanje in usposabljanje ter drugih vzgojno-izobraževalnih zavodov, ki izvajajo programe primarnega (predšolska vzgoja, osnovnošolsko izobraževanje, osnovno glasbeno izobraževanje) in sekundarnega izobraževanja (srednješolsko izobraževanje) ter vzgoje in izobraževanja otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami v specializiranih šolah in zavodih. Kot je razvidno s spletne strani združenja in kot kažejo izkušnje članstva, si sekcija intenzivno prizadeva za reševanje številnih težav, s katerimi se soočajo pomočniki in vodstva zavodov. Vsi aktivni člani imajo možnost prispevati svoj glas in opozarjati na nepravilnosti, pripombe pa vodstvo sekcije nato zbere in posreduje pristojnim ustanovam. Sekcija z Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport Republike Slovenije aktivno sodeluje pri pripravi sprememb na področju administracije in organizacije dela v zavodih ter si prizadeva za izboljšanje položaja pomočnika ravnatelja. Ob tem je npr. opozorila na zastarele normative za izračun učne obveznosti pomočnika ravnatelja in neustrezno vrednotenje zahtevnosti delovnega mesta. Pripravili so tudi konkretne predloge za spremembe Pravilnika o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive. Za člane sekcije so med drugim vzpostavili skupni e-poštni seznam, s pomočjo katerega pomočnice in pomočniki drug drugemu zagotavljajo strokovno pomoč in podporo pri opravljanju dela. Ta poteka v obliki izmenjave mnenj, predlogov in primerov iz prakse, ki je med pomočniki ravnateljev že utečena. Sekcija pomočnikov v okviru združenja vsako leto, največkrat oktobra, izvede dvodnevni strokovni posvet pomočnikov ravnateljev.

- Šola za ravnatelje že od leta 1999 vsako leto marca izvede dvodnevni strokovni posvet pomočnikov ravnateljev.
- Pomočniki ravnateljev se pogosto vpišejo tudi v program Šola za ravnatelje in se seznanijo z vsebinami, potrebnimi za pridobitev potrdila o opravljenem ravnateljskem izpitu, saj se nekateri pomočniki ravnateljev kasneje odločijo za ravnateljevanje.
- V nekaterih geografskih regijah zelo uspešno delujejo aktivni oz. mreže pomočnikov ravnateljev, v okviru katerih imajo ti redna mesečna srečanja in si na njih izmenjujejo izkušnje, poglede, prakso.

Poudariti velja še, da pomočnik ravnatelja v skladu s Pravilni-

kom o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v naziv⁶ počasneje in težje napreduje kot strokovni delavec (učitelj), dodatno pa so se v preteklosti porušila plačna razmerja med strokovnimi delavci na eni in vodstvenimi delavci na drugi strani. Tako danes plača strokovnega delavca (učitelja) v najvišjem nazivu pogosto prekaša plačo pomočnika ravnatelja ali ravnatelja, ki imata v vzgojno-izobraževalnem zavodu bistveno več odgovornosti.

Evalvacija programa »(P)ostani uspešen srednji vodja«

Pomočniki ravnateljev opravljajo vedno zahtevnejše vodstvene naloge, za katere potrebujejo novejša vodstvena znanja in spretnosti. Zato je Šola za ravnatelje v skladu s sodobnimi razvojnimi smernicami pripravila nov program, ki se posebej osredotoča na vodstvena znanja in spretnosti, ki jih v vzgojno-izobraževalnih zavodih potrebujejo »srednji« vodje. Program »(P)ostani uspešen srednji vodja« je namenjen pomočnikom ravnateljem ter vodjem enot in podružnic, ki bi radi razvijali in/ali nadgrajevali svoje znanje ter krepili zmožnosti za vodenje.

Razpis za vpis v program je bil na spletni strani Šole za ravnatelje objavljen 3. novembra 2020. Prijavilo se je 69 udeležencev, ki smo jih razdelili v dve skupini. V prvo so bili vključeni pomočniki ravnateljev, vodje enot oz. podružnic iz vrtcev (31), v drugo pa pomočniki ravnateljev ter vodje enot oz. podružnic iz osnovnih in srednjih šol (38).

Program je potekal od aprila 2019 do oktobra 2020 in je obsegal 56 kontaktnih ur (sedem srečanj) ter izvedbo enega mreženja. Delavnice so bile v prostorih Šole za ravnatelje. Zaradi ukrepov za preprečevanje širjenja nalezljive bolezni covid-19 na podlagi sklepa Vlade Republike Slovenije (št. 18100-7/2020/2), odredbe ministra za zdravje ter priporočil Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport v vzgojno-izobraževalnih zavodih in drugih javnih zavodih smo dve delavnici izvedli na daljavo s pomočjo videokonferenčnega okolja Zoom.

Vsebinski sklopi programa so bili naslednji: vodenje sebe, vloge, naloge, položaj, vpliv in izzivi distribuiranega vodenja, vodenje sestankov in reševanje težav, uvajanje sprememb in izboljšav, organizacijski vidiki vodenja ter klima in kultura, karierni in profesionalni razvoj. Posamezne vsebinske sklope smo nato razdelili še v tematske sklope. V programu sta bili na voljo tudi dve izbirni

⁶ Uradni list Republike Slovenije, št. 54/02, 123/08, 44/09, 18/10 in 113/20.

PREGLEDNICA 1 Vpliv programa

Trditev	(1)	(2)
Program prinaša novosti in sveže ideje.	3,6	0,49
Pri izvedbi programa so upoštevali izkušnje udeležencev.	3,7	0,46
Nova spoznanja bom lahko uporabil/-a v praksi.	3,7	0,46
Program me je spodbudil, da se bom še naprej izobraževal/-a na področju vodenja.	3,7	0,51
Program me je pozitivno motiviral za izboljšanje vodenja.	3,7	0,46
V programu sem imel/-a priložnosti za izmenjavo primerov dobrih praks.	3,8	0,43

OPOMBE Naslova stolpcev: (1) povprečje, (2) standardni odklon.

vsebin, in sicer povratna informacija ali *coaching*. Oblike dela v programu so temeljile na izkustvenem učenju in treningu (refleksije, igre vlog, tehnike in modeli *coachinga*). Srečanja so vodili predavatelji Šole za ravnatelje v paru.

Celotno obdobje programa od aprila 2019 do oktobra 2020 smo spremljali in z evalvacijskim vprašalnikom v spletnem okolju 1ka ovrednotili njegov potek. Vprašalnik je bil sestavljen iz petih sklopov. Prvi se je nanašal na vpliv programa, drugi na njegovo uporabnost, tretji na organizacijo in izvedbo, četrti na kakovost predavateljev, peti pa na koristnost vsebin/tem v programu. Vprašalnik je v e-obliki med 20. oktobrom in 31. decembrom 2020 izpolnilo 57 od 69 udeležencev ali 82 %. Od tistih, ki so vprašalnik izpolnili, je bilo 27 udeležencev (47 %) iz vrta, 24 (42 %) iz osnove šole, 1 udeleženec iz srednje šole, 5 (9 %) pa iz drugih zavodov (glasbene šole, šole s prilagojenim programom). Glede na vlogo, ki jo opravljajo, je bilo pomočnikov ravnateljev 37 (65 %), vodij enot ali podružnic 10 (18 %), drugih udeležencev pa 5 (9 %).⁷ Udeleženci so vsako postavko ocenili na štiristopenjski lestvici od *nikakor se ne strinjam* (1), *ne strinjam se* (2), *strinjam se* (3) do *povsem se strinjam* (4). Zadnji sklop pa so glede na koristnost vsebin ovrednotili z ocenami od *nekoristno* (1), *malo* (2), *veliko* (3) do *zelo koristno* (4). Za spremenljivke iz vsakega sklopa vprašalnika smo izračunali povprečno vrednost, kot mero variabilnosti pa je bil podan standardni odklon. V nadaljevanju predstavljamo rezultate evalvacije za vsakega izmed petih sklopov.

Prvi sklop vprašalnika se je nanašal na to, kako je program vplival na udeležence (preglednica 1). Ugotovili smo, da so udeleženci ta del programa v povprečju ocenili zelo visoko, tj. 3,7 na štiristo-

⁷ Zaradi skoraj ničelnih razlik med posameznimi skupinami vzorca, tj. pomočniki ravnateljev, vodji enot in drugimi, pridobljene podatke prikazujemo za celoten vzorec skupaj.

PREGLEDNICA 2 Uporabnost programa

Trditev	(1)	(2)
Pridobil/-a sem nova teoretična znanja.	3,5	0,50
Pridobil/-a sem nova praktična znanja.	3,4	0,50
Spoznal/-a sem nove načine vodenja (metode, pristope itd.).	3,6	0,50
Spoznal/-a sem konkretne rešitve za vodenje.	3,4	0,56
Dobil/-a sem odgovore na vprašanja o svojem vodenju.	3,4	0,53
Spremenil/-a sem svoja stališča in prepričanja o vodenju.	3,3	0,59
Začel/-a sem izboljševati/spreminjati svoje vodenje.	3,5	0,54
V moji praksi vodenja so opazne spremembe/izboljšave.	3,3	0,49

OPOMBE Naslova stolpcev: (1) povprečje, (2) standardni odklon.

PREGLEDNICA 3 Organizacija in izvedba programa

Trditev	(1)	(2)
Termini za izvedbo programa so bili ustrezni.	3,5	0,60
Prostorske razmere za delo so bile ustrezne.	3,6	0,54
Izvedba programa z vidika števila srečanj in drugih dejavnosti (mreženje, druge vmesne dejavnosti) je bila ustrezna.	3,6	0,56
Pripravljena gradiva so bila kakovostna (vsebinsko ustrezna in pregledna).	3,7	0,50
Izvedba dela programa na daljavo je bila kakovostna.	3,7	0,49

OPOMBE Naslova stolpcev: (1) povprečje, (2) standardni odklon.

penjski lestvici. Največ so imeli priložnosti za izmenjavo primerov dobrih praks (3,8), nekoliko manj, a še vedno z visokim povprečjem, pa so ocenili, da jim je program prinesel novosti in sveže ideje (3,6). Kot je razvidno iz preglednice, so standardni odkloni majhni (manjši od 0,5), iz česar lahko sklepamo, da so bili odgovori udeležencev precej podobni in ne razpršeni.

Drugi sklop vprašalnika se je nanašal na uporabnost programa za udeležence (preglednica 2). V povprečju so ta del programa ocenili visoko, in sicer 3,4 na štiristopenjski lestvici. Najbolje so ocenili postavko, ki se je nanašala na spoznavanje novih načinov, metod vodenja in pristopov k vodenju (3,6), nekoliko manj so zaradi programa spremenili svoja stališča in prepričanja o vodenju ter opazili spremembe v svoji praksi vodenja (3,3). Ta del bodo namreč po koncu programa še razvijali, saj gre pri vodenju za proces dolgoročne spremembe in ne za enkratni dogodek.

Tretji sklop vprašalnika se je nanašal na organizacijo in izvedbo programa (preglednica 3). V povprečju so udeleženci ta del programa znova ocenili zelo visoko, 3,6 na štiristopenjski lestvici. Najbolje so ovrednotili kakovostno pripravljena gradiva in izvedbo programa na daljavo (3,7), nekoliko manj pa so se jim zdeli

PREGLEDNICA 4 Kakovost predavateljev

Trditev	(1)	(2)
Predavatelji so vsebino srečanj kakovostno predstavili.	3,9	0,31
Predavatelji so bili strokovni.	3,9	0,26
Predavatelji so uporabljali raznolike in ustrezne metode dela.	3,9	0,36
Predavatelji so me spodbudili k aktivnemu sodelovanju.	3,9	0,29
Predavatelji so se odzivali na potrebe udeležencev.	3,9	0,40

OPOMBE Naslova stolpcev: (1) povprečje, (2) standardni odklon.

ustrezni termini za njegovo izvedbo (3,5). To je razumljivo, saj se je vmes pojavila pandemija covida-19 in smo bili zaradi prehoda na e-izobraževanje v okolju Zoom primorani nekatere dejavnosti tudi časovno prilagoditi.

Četrty sklop vprašalnika se je nanašal na kakovost predavateljev (preglednica 4). V programu so v parih predavali štirje predavatelji Šole za ravnatelje. Udeleženci so ta del v povprečju ocenili najvišje na štiristopenjski lestvici, saj so vse postavke dobile oceno 3,9, kar kaže na veliko zadovoljstvo skorajda vseh. Standardni odklon analize je zelo majhen (v povprečju manj kot 0,40), kar nakazuje, da so bili odgovori udeležencev zelo poenoteni.

Peti sklop vprašalnika se je nanašal na koristnost tem in vsebin programa (preglednica 5). Udeleženci so vsako postavko ovrednotili na štiristopenjski lestvici z ocenami od *nekoristno* (1), *malo* (2), *veliko* (3) do *zelo koristno* (4). V povprečju so ta del programa na štiristopenjski lestvici znova ocenili zelo visoko (3,5). Najbolje so ocenili temo etika, vrednote in etično vodenje (3,7), nekoliko manj koristni, a še vedno dobri, pa so se jim je zdeli vodenje sestankov, zavzetost pri delu ter profesionalni in karierni razvoj sebe in sodelavcev (3,4).

Ob koncu nas je zanimalo še, katere teme oz. vsebine s področja vodenja udeležence še zanimajo in bi si znanje o njih želeli še poglobiti. Največ potreb so nanizali na področju vodenja sebe in sodelavcev ter vodenja zavoda v kriznih časih, tako z vidika tem/vsebin kot veščin. Na področju veščin so posebej izpostavili *coaching* in komunikacijske veščine (retorika, komunikacija v kolektivu, komunikacija z mediji, povratna informacija).

Navajamo še nekaj misli udeležencev, ki so nam jih sporočili ob koncu programa in potrjujejo visoko povprečno oceno programa:

Hvala za dobronamernost, občutek za ljudi in delo v skupini ter dobro opravljeno delo. Mreženja so bila učinkovita. Spletle so se vezi, ki bodo verjetno ostale. Hvala.

PREGLEDNICA 5 Koristnost tem in vsebin programa

Trditve	(1)	(2)
Poznavanje sebe (npr. močnih področij, usposobljenost)	3,6	0,52
Vloge in naloge srednjega vodje	3,6	0,53
Vodenje skupine in vloge posameznikov v skupini	3,6	0,50
Organizacija časa	3,5	0,66
Distribuirano vodenje	3,5	0,50
Vodenje sestankov	3,4	0,66
Vodenje sodelavcev	3,6	0,49
Zavzetost pri delu	3,4	0,57
Etika, vrednote, etično vodenje	3,7	0,52
Klima in kultura v organizaciji	3,6	0,59
Veščine <i>coachinga</i>	3,5	0,67
Povratna informacija	3,5	0,57
Profesionalni in karierni razvoj (sebe in sodelavcev)	3,4	0,60
Vodenje v času negotovosti (doživljanje sprememb, faze spremembe)	3,5	0,66

OPOMBE Naslova stolpcev: (1) povprečje, (2) standardni odklon.

Enkratni ste! Žal mi je, da se končuje. Hvala celotni ekipi za vaš trud čas, energijo in izkušnje!!

Zanimiva in uporabna srečanja, ki pomagajo in bogatijo srednje vodje pri njihovem delu. Priporočila jih bom naslednjim »srednjim vodjam« v mojem kolektivu.

Hvala za pripravo in izvedbo programa. Take vsebine sem zelo pogrešala. Tako usposabljanje bi potrebovala na začetku dela na delovnem mestu pomočnice in bi mi bilo takrat lažje. A nikoli ni prepozno. Hvala!

Hvala za vsa odlična predavanja in delavnice. Dobro ste združili teorijo in prakso in poskrbeli za odlično klimo. Vsak je našel svoje izzive, iskal rešitve in se učil postati boljši. Hvala.

Ste veja strokovne pomoči, na katero lahko stopimo, da obvladujemo sodelavce, jih motiviramo ... Zato si želim in vas prosim, da bi omogočili nadaljevanje tega programa. Hvala, bili ste izvrstni.

Sklepi

V današnjih časih je položaj pomočnika ravnatelja izjemno pomemben, zato ga nikakor ne smemo spregledati, saj v procesu vodenja šole odigra izjemno dejavno vlogo. Prav zato je pomembno,

da je za opravljanje svojega dela zelo dobro usposobljen. Tudi program »(P)ostani uspešen srednji vodja« je pokazal, da so potrebe po usposobljenosti na tem področju velike in da lahko tak program močno prispeva k vseživljenjskemu učenju vseh srednjih vodij v vzgojno-izobraževalnih zavodih. Kot je razvidno iz analize vprašalnika, so bili udeleženci s celotno izvedbo programa zelo zadovoljni (ocena 3,6 na štiristopenjski lestvici). Tako lahko sklepamo, da je bil vsebinski in organizacijski vidik programa premišljeno zastavljen ter da pomočniki ravnateljev (in drugi srednji vodje) potrebujejo taka znanja in spretnosti, kot jim jih ponuja program. Tako si lahko srednji vodje izmenjajo izkušnje, se pogovorijo o težavah, izzivih in nanje pogledajo z druge perspektive, zato kot vodje postajajo uspešnejši in učinkovitejši ter profesionalno in osebno bolj samozavestni.

V nadaljevanju bi radi izpostavili nekaj smeri profesionalnega razvoja pomočnikov ravnateljev, ki izhajajo iz analize pilotnega programa in izkušenj pomočnikov na terenu:

- Pomočniki ravnateljev potrebujejo dodatna znanja predvsem s področja vodenja sodelavcev in zavoda, komunikacijskih veščin in veščin *coachinga*. Teh vsebin se je pilotni program dotikal, vendar so sodelujoči izrazili potrebo po dodatnem, še obširnejšem in bolj poglobljenem usmerjenem treningu za vsako izmed področij, zato predlagamo, da bi vsebine, ki so jih udeleženci omenili, v programu poglobili in/ali jih ponudili v obliki dodatnih izbirnih vsebin. Morda bi bilo nekatere vsebine programa smiselno obravnavati tudi ločeno glede na raven zavoda, in sicer posebej za vrtce, osnovne šole in za srednje šole.
- Udeleženci programa izpostavljajo tudi željo po nadaljevanju programa s kontinuiranimi rednimi strokovnimi srečanji za pomočnike ravnateljev. Tako bi lahko sproti spremljali in vrednotili spremembe, ki jih kot pomočniki vnašajo v prakso.
- Menimo, da bi bilo poleg vsakoletnih posvetov za pomočnike ravnateljev, ki jih organizirata Združenje ravnateljic in ravnateljev osnovnih in glasbenih šol (sekcija pomočnikov) in Šola za ravnatelje, smiselno organizirati redne spletne webinarje (npr. vsake tri mesece). Ob tem izpostavljamo, da bi bilo modro, če bi se sekcija pomočnikov pri združenju in Šola za ravnatelje povezali tudi na vsebinski ravni in razmislili o dolgoročnih skupnih možnostih za načrtovanje in uresničevanje različnih oblik podpore pomočnikom ravnateljev.

- Glede na dejstvo, da posamezne geografske regije že imajo uspešno delujoče aktivne pomočnikov, bi veljalo v Združenju ravnateljic in ravnateljev osnovnih in glasbenih šol (sekcija pomočnikov ravnateljev) vzpostaviti aktivne pomočnikov v vseh regijah po vzoru geografskih/regijskih aktivov ravnateljev. Tako bi pomočniki ravnateljev v celotni Sloveniji imeli dostop do kakovostne mreže pomočnikov, ki bi jim omogočala hitrejšo in boljšo izmenjavo informacij in praks ter povezovanje na širši sistemski ravni.
- Ocenjujemo, da bi bilo smiselno vzpostaviti tudi mentorstvo novoimenovanim pomočnikom. Vsak novoimenovani pomočnik ravnatelja bi potreboval mentorja. Program bi lahko zastavili podobno kot dolgoletni in uveljavljeni program mentorstva novoimenovanim ravnateljem v okviru Šole za ravnatelje, saj se je pokazalo, da gre za pomembno obliko podpore ob prehodu na delovno mesto ravnatelja. V sklopu tega velja razmisliti o vzpostavitvi baze mentorjev za pomočnike ravnateljev, ki bi bili novoimenovane pomočnike pripravljene usmerjati, jim zagotavljati pomoč in bi jim bili v strokovno oporo.

Sklenemo lahko, da je pilotni program »(P)ostani uspešen srednji vodja« pri udeležencih dosegel namen, zato ga velja v prihodnje ohraniti, nadgraditi in razvijati, saj predstavlja eno izmed oblik in možnosti profesionalnega razvoja pomočnikov ravnateljev tako z vidika njihovega kariernega razvoja kot z vidika zagotavljanja nasledstva ravnateljev.

Literatura

- Ažman, T., in M. Zavašnik Arčnik. 2017. »Usposabljanje strokovnih delavcev za vodenje strokovnih aktivov.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 36 (1): 25–44.
- Erčulj, J., in L. Goljat Prelogar. 2016. *Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij*. Kranj: Šola za ravnatelje.
- Erčulj, J., in A. Koren. 2003. »O vodenju vzgojno-izobraževalnih organizacij.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 1 (1): 7–16.
- Forde, C., in K. Lowden. 2015. »Aspirations to Headship?« *Contemporary Educational Leadership* 2 (2): 31–46.
- Grootenboer, P. 2018. *The Practices of School Middle Leadership*. Singapore: Springer.
- Hargreaves, A. 2013. »Več kot le ravnateljeva desna roka: vloga pomočnika pri vodenju v izobraževanju.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 11 (3): 3–15.

- Koren, A. 1998. »Vloga pomočnikov ravnateljev v slovenskih šolah, domovih in vrtcih.« V *Vloge in naloge pomočnikov ravnateljev v šolskem managementu*, ur. S. Roncelli-Vaupot, 23–30. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Marshall, C., in E. Phelps Davidson. 2016. »As Assistant Principals Enter Their Careers: A Case for Providing Support.« *International Journal of Mentoring and Coaching in Education* 5 (3): 272–278.
- Muijs, D., M. Ainscow, C. Chapman in M. West. 2011. *Collaboration and Networking in Education*. New York: Springer.
- Oleszewski, A., A. Shoho in B. Barnett. 2012. »The Development of Assistant Principals: A Literature Review.« *Journal of Educational Administration* 50 (3): 264–286.
- Sentočnik, S. 2018. »Distribuirano vodenje: podpora učeči se skupnosti.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 41 (3): 47–59.
- **Sanja Otto** je pomočnica ravnateljice na Osnovni šoli Lava.
otto.sanja@gmail.com
- Lea Avguštin** je predavateljica na Šoli za ravnatelje.
lea.avgustin@solazaravnatelje.si

Keywords: school counselling service, school leadership, special education counsellor, networking, counselling service programme guidelines

VODENJE 2|2021: 19–31

Sanja Otto and
Lea Avguštin

The Professional Development of Assistant Principals through the Prism of ‘Become a Successful Middle Leader’ Programme

New quality learning and teaching models increasingly build on collaboration and networking. Modern leadership requires the principals to have a number of other leaders by their side who, by bringing together and integrating all teaching staff and other stakeholders, enable and strengthen professional learning communities. The paper will recount our first experience related to the implementation of the BeCome a Successful Middle Leader programme, which was initially intended for assistant principals and was first implemented in 2020 by the National School for Leadership in Education. The introductory part delineates theoretical foundations, then the roles and tasks, and the professional development of assistant principals in Slovenia. The evaluation of pilot programme implementation showed that the need for competence building in this field was great and that this kind of programme could considerably contribute to the lifelong learning of all middle managers in educational institutions. The concluding section presents suggestions for further development in the field of professional training for assistant principals.

Keywords: professional development, assistant principal, distributed leadership, middle leadership

VODENJE 2|2021: 33–48

Claudia Rabuza,
Vili Kotnik,
Natalia Gorenc,
and Boštjan
Kališnik

The Role of Leader in Achieving Positive Climate

While the influence of leaders extends over various fields within their domain, in the framework of our NSLE project work we decided to delve into one that hovers in a kind of grey area, as leaders often run out of time before tending to it – i.e. that of climate, positive climate. Drawing on our literature review, we recognised that the leader really is a key agent in creating positive climate within the institution. Hence we directed our focus towards a correlation between the leader and positive climate (we were interested in how and for whom this relation was important, what it could bring to the institution, and whether we could purposefully encourage it and how). We decided to carry out an anonymous survey among the staff in our institutions, and then adapted the survey questionnaire for interviewing the leadership staff,