

RAZVOJ PODJETNOSTNE KOMPETENCE Z VIDIKA VODENJA IN VLOGE RAVNATELJA

*Development of Entrepreneurship Competence from the Aspect of Leadership
and the Head Teacher's Role*

“

*Spominski odtis pri učencih bo močnejši in
trajnejši, če se bodo učenci učili aktivno, če jim
bomo dovolili, da se bodo učili z izkušnjami.*

”

V članku, v katerem bom delila svoje izkušnje z uvajanjem sprememb na področju vzgojno-izobraževalnega procesa na šoli, s poudarkom na implementaciji in preizkušanju razvojnega projekta POGUM, bom izpostavila predvsem vlogo ravnatelja kot enakovrednega člana šolskega razvojnega tima in hkrati ravnatelja kot vodje šole, ki mora imeti in ohraniti »pogled od zgoraj« na celotno razvojno dogajanje v šoli.

Namen članka:

- izpostaviti povezano delovanje šolskega razvojnega tima in ravnatelja,
- predstaviti korake uvajanja razvojnega projekta POGUM v šolo ter implementacijo v pouk,
- poudariti odgovornost ravnatelja za celovito povezovanje različnih projektov oziroma ciljev v skupno celoto – razvoj šole na didaktičnem področju.

POMEN VODENJA

Vodenje vzgojno-izobraževalne ustanove pridobiva na veljavi, saj se v vsakdanji praksi vedno bolj potrjuje zavedanje, da zavod ali ustanova ne moreta napredovati brez jasne vizije, odločne usmerjenosti v razvoj, nenehnega spreminjanja pedagoške prakse, nenehnega strokovnega izobraževanja zaposlenih, nenehne »promocije« znanja itd. V strokovnih člankih to izpostavljajo tudi različni raziskovalci prakse, ki potrjujejo to nujnost.

Pomen vodenja za uspešnost šol in šolskih sistemov je v ospredju številnih raziskav, priporočil in smernic. V zadnjih dveh desetletjih mu veliko pozornosti namenjamo tako v mednarodnem kot slovenskem političnem in šolskem prostoru (OECD, 2013a, 2013b; Schleicher, 2018; Brejc idr., 2011; Koren in Brejc, 2019; European Commission, 2010, 2012, 2013).

Vodenje samo po sebi seveda ni niti enoznačno niti ni vedno dobro ali odlično. Ob tem naj poudarimo, da je vpliv

vodenja najmočnejši prav tam, kjer je to najbolj potrebno – večji kot je izziv, večji oziroma pomembnejši je vpliv vodenja (Leithwood idr., 2014; Murphy in Meyers, 2008, v Vodenje vrtcev in šol, zbirka Kakovost v vrtcih in šolah, ŠR, Ljubljana, 2019).

Vodenje pedagoške dejavnosti je polje največjega oziroma najpomembnejšega posrednega vpliva ravnatelja na učenje in uspešnost učencev. Ravnatelj pedagoško dejavnost vodi tako, da v središče postavlja učenje na vseh ravneh, torej pri učencih in učiteljih, pa tudi svoje učenje. Skupaj z učitelji ustvarja spodbudno in varno učno in delovno okolje, ki je raznoliko, vključujoče, upošteva najnovejša spoznanja o učenju ipd. Zaradi kakovostnega učenja ravnatelj spodbuja in usmerja sodelovalni profesionalizem in krepi odgovornost vseh vključenih. Temelj kakovostne pedagoške dejavnosti pa sta profesionalno delovanje ter učenje učiteljev in ravnatelja, ki morata biti usmerjena, načrtovana in vseživljenjska (Kakovost v vrtcih in šolah, ŠR, 2019: 13).

Že dolga leta tudi sama postavljam v središče učno-vzgojnega procesa učence in učenje ter prizadevanje, da bi bili učenci bolj aktivni pri pouku. Iz tega razloga tudi zagotavljam pogoje za nenehni profesionalni razvoj učiteljev, ki potrebujejo nova znanja, ob tem pa se vsa leta intenzivno učim tudi sama.

Izjemnega pomena so štiri področja ravnateljevega vodenja, ki izhajajo iz formalnih okvirov, hkrati pa se navezujejo tudi na širši okvir delovanja, in sicer: upravljanje, **pedagoško vodenje**, skrb za kakovost in sodelovanje z okoljem. K naštetim področjem vodenja iz izkušenj dodajam izjemen pomen **osebnosti vodje**, **vodenje z vrednotami**, **pozitivnimi osebnostnimi lastnostmi**, **kompetencami**, ki se pogosto prekrivajo s kompetencami podjetnosti.

V članku želim predstaviti nekajletne izkušnje na področju uvajanja sprememb na nivoju šole s poudarkom uvajanja predvsem sodobnih spoznanj o učenju, o strategijah poučevanja in učenja, o spoznanju, kako se spreminjajo generacije otrok, ki vstopajo v šolo in so iz leta v leto drugačne (z njimi ni nič narobe, kot se radi izrazijo številni učitelji, ki mladim generacijam z zastarelimi in preživetimi načini poučevanja že nekaj let ne sledijo več in pogosto iščejo razloge zunaj sebe) ter zahtevajo nujne spremembe v načinih poučevanja. To ne pomeni, da jim dajemo »instant« informacije in znanja, da jim zaradi kratkotrajne koncentracije prilagajamo

učno snov, kažemo bližnjice ipd., saj strokovnjaki vemo, da je učenje proces, garanje, delo, nenehen napor možganov, da trajna znanja ne pridejo čez noč itd., kar vedno bolj uspešno dokazujejo najnovejša spoznanja nevroznanosti.

Pred vključitvijo v razvojni projekt POGUM smo na OŠ Lava že nekaj let uvajali številne razvojne projekte, kot so: Zdrava šola, Eko šola, Simbioza šola, Kulturna šola, Kakovost za prihodnost, Bralno opismenjevanje, Formativno spremljanje napredka učencev, UPI-krožki, Model državljskih kompetenc, 8 krogov odličnosti, s katerimi spreminjamo zavedanje osebnostnih lastnosti slehernega posameznika, Rastoča knjiga – vodenje na temelju vrednot odličnosti itd.

Vse projekte sem kot ravnateljica vključevala v šolo izjemno premišljeno in sistematično, da bi učencem omogočali razvoj v celovite osebnosti, da bi v procesu učenja in sodelovanja v različnih projektih, dejavnostih, aktivnostih, imeli priložnost razviti potencialne v sebi, da bi postavili širok temelj za svojo osebnost itd., na drugi strani pa učiteljem omogočala napredovanje, izobraževanje na različnih področjih ter odpirala možnosti dokazovanja svojih potencialov tako pred kolegi kot zunaj šole.

Vodenje v času izvajanja aktivnosti razvojnih projektov šole pred ravnatelja postavlja nove obveznosti in odgovornosti, tako tudi pri uvajanju projekta POGUM.

PROCES UVAJANJA PROJEKTA POGUM Z VIDIKA VODENJA

V procesu odločanja za vključitev v projekt POGUM sem naletela na slab oziroma celo negativen odziv pri nekaterih sodelavcih, in to kljub bogatim izkušnjam, ki sem jih kot ravnateljica pridobila, oziroma spodbujala pri učiteljih, ko smo pred trinajstimi leti ustanavljali prve UPI-krožke na šoli skupaj z Območno obrtno zbornico Celje in orali ledino na področju drugačnega poučevanja (žal le dela učencev šole, ki jih je to področje zanimalo), ter kljub izkušnjam s številnimi projekti, ki so pri učencih razvijali nekatere kompetence, ki jih danes prepoznamo tudi med kompetencami POGUM-a, in kljub sodelovanju v odličnem projektu Youth Start.

Tako odločitev, da se prijavimo za sodelovanje v razvojnem projektu POGUM, ni bila ne hipna, ne le moja, me je pa kot ravnateljico spodbudila, da sem na eni izmed pedagoških konferenc postavila vprašanje: »Katere lastnosti in katere kompetence opazajo pri meni – po več kot desetih letih vodenja šole?« Učitelje sem prosila, da jih naštejejo brez velikega analiziranja in poglobljanja. Hitro, brez razmišljanja, so začeli naštevati: odgovornost, vizija, kritično razmišljanje, presojanje, vizionarstvo, neustrašnost, vztrajnost, pravičnost, sistematičnost, motiviranost, sodelovalnost, poslušljivost, odprtost za ideje, nenehno učenje in iskanje novih priložnosti, humanost, komunikativnost in komunikacijske spretnosti, povezovanje, reševanje konfliktov in težav itd. V nadaljevanju smo ugotovili, da mnogo od naštetega sestavlja podjetnostno kompetenco oziroma 15 kompetenc podjetnosti, ki jih bomo razvijali pri učencih in tudi vsak učitelj pri sebi v okviru razvojnega projekta POGUM.

Tako sem jih usmerila na področje razvoja le-teh in vsi smo se strinjali, da človek ne more razviti vsega tega kot odrasla oseba, temveč mora začeti dovolj zgodaj v otroštvu, v šoli, nekaj doma, nekaj sam ... tako so kolegi začeli razmišljati drugače, omehčal se je pogled na podjetnost (to, da so pojem zamenjali za podjetništvo, se je odkrilo nekoliko kasneje).

Prvemu koraku – **zanetiti razmišljanje** pedagoških delavcev – je sledil drugi korak. **Ponudba kolegom, kdo se prepozna v timu**, ki ga bomo sestavili v primeru, da se jih bo nekaj odločilo za vključitev v razvojni tim POGUM, je bila pozitivno sprejeta in proces se je začel.

Po oblikovanju **šolskega razvojnega tima** so si kolegi oddahnili, ko so ugotovili, da bom kot ravnateljica članica tima, na neki način »duhovni in strokovni vodja«, saj je bilo pomembno, da smo POGUM umestili med vse preostale projekte na šoli v zavedanju, kje nam bo najboljše dopolnilo v podpori razvoju kompetenc pri učencih, pri učiteljih, kje se nam cilji prekrivajo z drugimi projekti.

Vzporedno z delom šolskega projektne tima sem redno predstavljala pomen projekta tudi otrokom in staršem, v nadaljevanju tudi v medijskem prostoru. Ocenjujem, da starši morajo vedeti, kaj se v šoli dogaja, kaj se spreminja, še posebej kadar gre za nove pristope, nove strategije učenja itd., da lahko tudi sami podprejo usmeritev šole.

Ves čas razvoja projekta dokazujemo, da razvoj kompetenc podjetnosti ni dodatna obremenitev učiteljev, kar bi delali ob svojih rednih urah pouka, temveč ves čas iščemo možnosti umeščanja ciljev in načel projekta v pouk – različne ure pouka, različne dejavnosti.

ŠOLSKI RAZVOJNI TIM IN VLOGA RAVNATELJA

Šolski razvojni tim POGUM ima pri implementaciji ciljev, načel, aktivnosti, iskanju možnosti itd. izjemno pomembno vlogo. A samo delovanje razvojnega tima ni dovolj, če se mu ne pridruži **ravnatelj kot enakovredni član in sprejme svoj del odgovornosti**. Pri nas na šoli se je pokazalo zelo uspešno prav to, da bila sem kot članica tima ves čas intenzivno prisotna pri načrtovanju razvoja projekta, iskanju rešitev, vnašanju pristopov v pouk in preostale dejavnosti. Zelo pomemben delež odgovornosti sem prevzela pri iskanju strokovnih izobraževanj za učitelje, ki so podpirala širše razumevanje podjetnosti, podjetnostnih kompetenc, izobraževanj, ki podpirajo sodobne strategije poučevanja, osredinjajo učenca v učno-vzgojnem procesu ... Nekaj primerov izobraževanj: 6 klobukov razmišljanja (Nastja Mulej), Formativno spremljanje napredka učencev (ZRSŠ), Kritično mišljenje (ZRSŠ), FIT-pedagogika (FIT4KID), Kakovost v gospodarstvu (Štore Stil), Kakovost za prihodnost (SIQ) itd.

Šolski razvojni tim je postal prostor, kjer smo člani iskali možnosti, kresali mnjenja, se kdaj zelo »na trdo« pogovarjali, saj je vsak videl podjetnost drugače, razumel kompetence podjetnosti drugače, eni bi hiteli, drugi šli prepočasi itd. Izrazito smo iskali kompromise in delali kakovostne korake uvajanja sprememb v pouk po vsej vertikali. Moja vloga – vloga ravnateljice – je bila zelo pomembna, saj sem kolegom ves čas predstavljala »veliko sliko«, ki jo kot šola moramo videti, da POGUM dopolnjuje naše preostale projekte, s katerimi tudi spreminjamo didaktiko pouka. Šolski razvojni tim je v tem času strokovno zrasel, okrepil znanje, strokovnost, razmišljanje, poglobil znanja, razširil poznavanje pojmov.

Šolski razvojni tim je dvakrat do trikrat na leto sodeloval pri vsebinskem snovanju strokovnih pedagoških konferenc v zbornici, saj sem želela, da so pogovori o razvojnem projektu, kompetencah podjetnosti, kariernem razvoju mladih in tudi učiteljev redno prisotni v pogovorih med sodelavci.

Naslednji pomemben korak, ki smo ga naredili na strokovni pedagoški konferenci skupaj z učitelji, je bil **pregled stro-**

kovne terminologije, da smo preverili, ali vsi razumemo strokovne pojme približno enako, ter tako ugotovili, da imamo na tem področju še veliko dela v prihodnjih letih. To spoznanje je služilo predvsem načrtovanju in iskanju primernih izobraževanj za strokovne delavce.

SISTEMATIČNO ISKANJE PRILOŽNOSTI IN UMEŠČANJE RAZVOJA KOMPETENC PODJETNOSTI V POUK

V letih razvoja projekta POGUM sem spoznala, da je za uspešno umeščanje novosti izjemno pomembno **poznavanje pouka na šoli**, kako učitelji poučujejo, kaj se dogaja s prednostnimi nalogami šole, koliko so učenci aktivni pri pouku itd.

Na temelju poznavanja sta nja v razredu sem lahko samozavestno podprla ideje, kako razvijati podjetnostno kompetenco oziroma kako razvijati 15 kompetenc podjetnosti.

Naredila sem **»prerez« ciljev vseh projektov na šoli** in ugotovila, kaj nam manjka, kako nam bodo kompetence podjetnosti dopolnile našo usmeritev – razvoj otrok v celovite osebnosti.

Šolski razvojni tim je razmišljal z vidika učiteljev, kaj je možno in kaj ne, jaz kot ravnateljica sem vedno usmerjala razmišljanje z vidika vodenja, celovitega razvoja dejavnosti na šoli, po vertikali in po horizontali. Postopoma smo znanja širili na tiste učitelje, ki so želeli več vedeti o kompetencah podjetnosti, preizkušati pri samih urah pouka, pri različnih dejavnostih itd.

Vzporedno sem vedno skrbela za sprotno evalvacijo dosežkov, za evalvacijo zadovoljstva, ocenjevanja novih spoznanj, ki smo jih in jih še vedno redno predstavljamo sodelavcem ter jih tako motiviramo za iskanje možnosti razvoja kompetenc pri njihovem pouku.

Velik strokovni korak smo naredili pri sodelavcih z dvema strokovnima konferencama, ki sta bili namenjeni timske-mu učenju: pregledali smo vseh 15 kompetenc podjetnosti, teoretično predstavili vsako posebej ter v skladu z okvirom EntreComp tudi nivoje razvoja vsake kompetence.

Po tem koraku sem opazila velik premik v razumevanju, kaj želimo doseči z razvojem kompetenc podjetnosti pri učencih. V naslednjem koraku načrtujemo praktične delavnice, v katerih bodo učitelji praktično umestili nekaj najbolj temeljnih kompetenc v konkretne ure pouka, iskali možnosti spremljave učinkov. Želimo, da učitelji na praktično doživet način spoznajo posamezno kompetenco podjetnosti.

UMEŠČANJE KOMPETENC PODJETNOSTI V POUK, DNEVE DEJAVNOSTI, RAZŠIRJENI PROGRAM

Glede na dolgoletne izkušnje, kaj se po navadi zgodi s projekti, ko se le-ti zaključijo, sem se odločila, da bomo sistematično in postopoma umeščali kompetence podjetnosti ter njihov razvoj pri učencih v **letne priprave po vsej vertikali**.

Tako so učitelji na strokovnem srečanju v času priprav na novo šolsko leto skupaj z vodjo OE ZRSŠ Celje ob pregledu letnih priprav po predmetnih področjih iskali možnosti, kdaj, kako, koliko ... umestiti kompetence v pouk in razširjeni program. To je bila odlična odločitev, saj so učitelji spoznali vzvratno načrtovanje ter začeli razmišljati širše od samih vsebin, ki so predpisane v učnem načrtu.

Prav tako sem ves čas izobraževanja na daljavo skupaj s šolskim razvojnim timom učitelje spodbujala k iskanju možnosti razvoja kompetenc podjetnosti, ki jih lahko z izzivi razvijamo tudi na daljavo. V prvem koraku smo s timom zelo pomagali usmerjati učitelje pri iskanju izzivov, v drugem koraku smo jim ponudili prosto možnost in pravkar smo v fazi zbiranja dokazov, kako jim uspeva. Največja vrednost praktičnega dela je v tem, da so učitelji začeli povezovati znanja formativnega spremljanja, aktivne metode učenja, raziskovanje ter kompetence podjetnosti, učenci pa se zelo dobro odzivajo in delajo.

Na tem nivoju imamo še veliko priložnosti za strokovno delo, a naredili smo že nekaj pomembnih korakov tudi na tem področju.

SKLEP

Vloga vodenja je pri uvajanju novih razvojnih projektov izjemno pomembno in odgovorno delo. Kot ravnateljici se mi je izkazalo izjemno pomembno naslednje:

- ravnatelj mora biti duhovni in vizionarski vodja razvoja projekta (v ozadju tima), čeprav ima vodja tima prvo in najpomembnejšo nalogo, kar pomeni, da se vlogi ne prekrivata, se pa lahko odlično dopolnjujeta;
- učitelji so mnogo bolj pomirjeni in samozavestni, če imajo občutek, da jih ravnatelj spremlja, sodeluje, podpira, dopolnjuje, dodaja svoje poglede z vidika velike slike;
- prav tako ima zelo pomembno vlogo pri širjenju obzorja sodelavcev v timu, da jim nevsiljivo kaže veliko sliko, jih krepi v razmišljanju, v kritičnih presojah itd.;
- izjemno pomembno vlogo ima pri »reklamiranju« projekta in aktivnosti med sodelavci v zbornici, med učenci, med starši ter v širšem okolju itd.;
- deluje usmerjevalno, a hkrati spodbuja in dopušča kreativne ideje, poskuse in zmote;
- prizadevati si mora pomagati ustvarjati dobre pogoje za delovanje tima (tudi neformalna srečanja), da skupaj »sanjarijo«, kaj je možno in kaj morda ne;
- zelo mora skrbeti za sistematično načrtovanje izobraževanja učiteljev, kar podpira prizadevanja tima, predvsem pa nova znanja podpirajo lažje delo v razredu in zagotavljajo boljše rezultate učencev.

Razvoj kompetenc podjetnosti mora postati redna praksa učiteljev in učencev tudi po formalnem zaključku projekta in prav na tej točki mora ravnatelj odigrati ključno vlogo, da se dobre prakse obdržijo in razvijajo ter nadgrajujejo. Od tega bodo največ pridobili prav učenci, ki jim je šola namenjena.

VIRI IN LITERATURA

Polšak, A. (ur.) (2019). EntreComp, okvir podjetnostne kompetence. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Priročnik Vodenje vrtcev in šol. Kakovost v vrtcih in šolah (2019). Ljubljana: Šola za ravnatelje.