

Vloga ravnatelja v razvojnih projektih

Članek je bil prvotno objavljen v priročniku *Opazovati, povezovati, sodelovati, učiti se drug od drugega; Pomen kolegičnih hospitacij, mreženj in delovanja projektnih timov za razvojno delovanje vrtca in šole*, ki je izšel v okviru projektov OBJEM in NA-MA POTI, v spletni obliki, leta 2022.

Mršnik. S., idr. (2022). Opazovati, povezovati, sodelovati, učiti se drug od drugega; Pomen kolegičnih hospitacij, mreženj in delovanja projektnih timov za razvojno delovanje vrtca in šole. V Projekt OBJEM, NA-MA POTI. Zavod RS za šolstvo. https://www.zrss.si/pdf/Opazovati_povezovati_sodelovati_prirocnik.pdf

O avtorici

Mag. Mariza Skvarč je predstojnica Območne enote Nova Gorica v Zavodu RS za šolstvo.
Mariza.skvarc@zrss.si

Povzetek

Razvojni projekt vpliva na kakovost vzgojno izobraževalnega procesa v šoli oz. vrtcu, če je le-ta povezan z razvojnimi prioritetami zavoda. V članku je izpostavljena ravnateljeva vloga pri sprejemanju odločitve o vključitvi v projekt ter koordiniranje procesov razvojnega in letnega načrtovanja ter samoevalviranja učinkov projekta v praksi. Ob vključitvi v projekt je ključen ravnateljev razmislek o sestavi projektnega tima, lastni vlogi in aktivnostih v projektu, ter kazalnikih in dokazih, na katere se bo osredotočal pri spremljanju poteka projekta. Med trajanjem projekta je pomemben sprotni ravnateljev vpogled in usmerjanje projektnega tima, tako z vidika dosežkov oz. rezultatov, kot z vidika zaznanih skupinskih procesov in klime v timu. Trajnost učinkov projekta je odvisna od uspešnosti mreženja novosti na celoten kolektiv. Poleg zagotavljanja pogojev za pretok informacij o projektnehi aktivnostih v kolektivu, je potrebno ravnateljevo spodbujanje strokovnih delavcev k raznolikim oblikam usposabljanja in učenja drug od drugega.

Ključne besede

razvojna naravnost | projektni tim | ravnateljeve aktivnosti | spremljanje tima | mreženje v kolektivu

The role of a headteacher in development projects

M.Sc. Mariza Skvarč, National Education Institute

Summary

A development project affects the quality of education process in a school or kindergarten if it is connected with the institution's development priorities. The article highlights the headteacher's role in making the decision to join the project and in coordinating the process of development and annual planning as well as self-evaluation of the project's effects in practice. When joining the project, the headteacher's reflection on the composition of the project team is crucial as well as his or her own role and activities in the project, the indicators and evidence he or she would focus on when monitoring the progress of the project. During the project, the headteacher's ongoing insight and guidance of the project team is important, both from the point of view of achievements and results, and from the perspective of perceived group processes and climate in the team. The sustainability of the project impact depends on the success of networking the innovation to involve all education staff. In addition to ensuring the conditions for the flow of information about project activities in the team, the headteacher's encouragement of education staff to enroll in various forms of training and learning from each other is necessary.

Keywords

development orientation | project team | headteacher's activities | monitoring the team | networking to involve all education staff

Uvod

Namen raznolikih razvojnih projektov in razvojnih nalog na področju izobraževanja je vzgojno-izobraževalnim zavodom (VIZ) omogočiti razvijanje, preizkušanje in implementiranje določenih novosti oz. sprememb za izboljšanje kakovosti učenja in dosežkov učečih se (otrok/učencev/dijakov). Sodelovanje vzgojno-izobraževalnih zavodov v razvojnih projektih vpliva na to, da so strokovni delavci spodbujani k spremljanju razvoja na področju stroke in imajo priložnosti, da novosti preizkusijo neposredno v praksi ter da izkušnje izmenjujejo s kolegi znotraj zavoda in med zavodi, ki so vključeni v razvojni projekt. Da bi se razviti pristopi oz. uspešni primeri prakse iz razvojnega projekta vpeljali na sistemski ravni, pa je treba rešitve, spoznanja in izkušnje zavodov iz razvojnega projekta širiti oz. mrežiti na vse vzgojno-izobraževalne zavode v državi. Razvojni projekt je v resnici uspešno zaključen šele, če je uspešno udejanjen tudi ta korak. Mnogi pretekli razvojni projekti, ki so ob evalvaciji izkazovali dobre rezultate in zadovoljstvo vseh vključenih, so po zaključku tonili v pozabo; namesto da bi se vpeljene novosti nadgrajevale in širile še med drugimi zavodi, so počasi izzvenele celo na tistih zavodih, ki so bili vključeni v projekt. Zato je potreben razmislek o vzrokih za to in o tem, kaj bi bilo treba med trajanjem razvojnih projektov še opraviti ali drugače izvesti, da bi se rezultati projektov trajno ohranili v praksi.

Raziskava OECD je pokazala, da je za države, ki uspešno implementirajo spremembe na področju izobraževanja (OECD, 2012), značilen velik podudek na pedagoškem vodenju. Pedagoške vodje šol, ki uspešno in trajno uvajajo novosti v prakso, se pri pedagoškem vodenju ukvarjajo zlasti s/z:

- ohranjanjem razvojne naravnosti vzgojno-izobraževalnega zavoda in vodenjem uvajanja izboljšav;
- spremljanjem in evalviranjem izvajanja vzgojno-izobraževalnega dela na zavodu;
- spodbujanjem profesionalnega učenja in razvoja strokovnih delavcev;
- zagotavljanjem varnega in spodbudnega okolja za učenje vseh;
- sodelovanjem s starši, drugimi ustanovami in lokalnim okoljem.

V nadaljevanju osvetlimo ravnateljevo vlogo v razvojnem projektu, izhajajoč iz zgoraj naštetih področij pedagoškega vodenja, ter izpostavimo ravnateljeve aktivnosti, ki prispevajo k trajnosti in kakovosti razvojnega projekta.

Zagotavljanje razvojne naravnosti VIZ ter uvajanje izboljšav

Razvojna naravnost VIZ ni nujno zagotovljena že s tem, da se vzgojno-izobraževalni zavod vključuje v čim več projektov. Ena izmed ključnih ravnateljevih nalog je koordiniranje in spremljanje procesov razvojnega in letnega načrtovanja ter samoevalviranja učinkov (Zorman idr., 2006; Pušnik idr., 2007). Le tako ima ravnatelj vpogled v trenutno stanje in specifične potrebe zavoda, iz česar so izpeljane razvojne prioritete zavoda.

Pri sprejemanju odločitve o vključitvi v nov razvojni projekt je potreben ravnateljev strateški razmislek, ali bo nov projekt dodatno pripomogel k udeležanju kratkoročnih in dolgoročnih razvojnih prioritet zavoda oz. kolikšna je povezava med cilji razvojnega projekta ter vizijo in cilji v razvojnem načrtu zavoda. Če zavod že sodeluje v katerem od razvojnih projektov oz. nalog, je treba premisliti tudi o tem, kako se bodo cilji in predvidene aktivnosti »novega« projekta povezovali ter dopolnjevali s cilji in aktivnostmi projektov, ki že potekajo na zavodu. Šele ko ravnatelj, ki ima celostni vpogled v trenutno stanje in aktualna razvojna prizadevanja na zavodu, oceni, da bi bila vključitev v razvojni projekt smiselna in bi pomenila dodano vrednost za zavod, začne s strokovnimi delavci diskusijo o vključitvi v projekt. Odločitev o sodelovanju v razvojnem projektu naj ne sprejema ravnatelj sam ali v ožjem krogu sodelavcev. O tem je treba predhodno razpravljati z vsemi strokovnimi delavci in preveriti, kolikšna je naklonjenost in pripravljenost celotnega kolektiva za sodelovanje v razvojnem projektu. Če ravnatelj prijava šolo v razvojni projekt brez soglasja večine strokovnih delavcev, se lahko zgodi, da se bo v projektne aktivnosti vključeval premajhen delež strokovnih delavcev, da bi lahko na ravni zavoda zaznali spremembe v kakovosti vzgojno-izobraževalnega procesa, lahko pa naknadno med strokovnimi delavci pride celo do upora spremembam.

Ravnateljeva izbira projektnega tima in opredelitev ravnateljve vloge

Ko se zavod vključi v projekt, je naslednja pomembna ravnateljeva naloga, da premišljeno imenuje projektne tim ter razmisli o lastni vlogi oz. sodelovanju s projektnim timom. Pri izbiri vodje oz. koordinatorja tima in članov tima ravnatelj izhaja iz poznavanja močnih in šibkih področij ter interesov

strokovnih delavcev, njihove profesionalne usposobljenosti, delovnih izkušenj in socialnih mrež med strokovnimi delavci. Ko gre za razvojni projekt, ki je za VIZ posebnega pomena, je pri izbiri vodje tima treba upoštevati tudi njegove sodelovalne in komunikacijske veščine in predhodne izkušnje z vodenjem skupin. Katero od vlog bo ravnatelj prevzel in kolikšne obveznosti bodo s tem povezane (koliko časa bo lahko temu namenil), se ravnatelj odloča glede na to, kolikšen pomen pripisuje projektu za nadaljnji razvoj zavoda, koliko lahko s svojim predhodnim znanjem in izkušnjami prispeva k udejanjanju ciljev projekta ter kolikšen profesionalni izziv mu osebno predstavljajo cilji projekta. Pri tem izbira med naslednjimi možnostmi:

- ravnatelj je sam v vlogi vodje projektnega tima;
- ravnatelj imenuje vodjo projektnega tima, sam pa je eden izmed članov – prisoten na sestankih, vključen v skupinske procese in aktivnosti tima;
- ravnatelj je le občasni član tima – sodeluje s projektnim timom le v določenih fazah oz. aktivnostih, ko tim potrebuje njegovo dodatno podporo ali vodenje (npr. ko se tim spopada s konflikti, ko člani tima potrebujejo strokovno mnenje pedagoškega vodje pred sprejemanjem pomembnih odločitev ...) ter kadar katero od aktivnosti lahko izvede le pedagoški vodja (npr. zastopanje zavoda itd.);
- ravnatelj se ne vključuje aktivno v delo tima, temveč le sproti spremlja delovanje projektnega tima.

Izkušnje kažejo, da se ravnateljeva vključenost v projektni tim močno odraža v rezultatih projekta, zato je priporočljivo, da je v razvojnih projektih ravnatelj član tima. Razumljivo pa je, da če na zavodu hkrati poteka več različnih projektov, ravnatelju čas ne dopušča, da bi se lahko aktivno vključeval v vse projekte in sestankoval z vsemi projektnimi timi.

Ključno pa je, da ravnatelj seznani člane tima že na začetku projekta o tem, kako in koliko se bo vključeval v delo projektnega tima; če sam ne bo aktivno vključen v tim, pa o tem, kako in kako pogosto bo spremljal njihovo delo oz. komuniciral z vodjo in preostalimi člani tima. Sicer se lahko pozneje zgodi, da si člani projektnega tima to, da se ravnatelj ne vključuje toliko, kolikor so pričakovali, razlagajo kot sporočilo, da projekt zanj ni pomemben in da njihovo vloženo delo ni cenjeno. Ravnatelj namreč s svojim vključevanjem in spremljanjem dela projektnih timov sporoča tako članom tima kot tudi preostalim strokovnim delavcem na VIZ, da je to, kar tim razvija in vpeljuje, pomembno za celoten VIZ.

Spremljanje in evalvacija poteka in dosežkov razvojnega projekta

Zlasti če ravnatelj ni v vlogi vodje ali člana projektnega tima, pri načrtovanju spremljanja in evalvacije izvajanja vzgojno-izobraževalnega dela na zavodu načrtuje tudi spremljanje dela projektnih timov. Pri tem razmisleku ga usmerjajo vprašanja:

- Kako bom vedel, ali projektni timi dosegajo zastavljene rezultate/kazalnike?
- Kako bom imel vpogled v dinamiko dela in skupinske procese v projektnih timih?
- Ob katerih priložnostih in kako bom projektnim timom zagotavljal povratne informacije; tako z vidika doseganja rezultatov kot tudi z vidika delovanja tima?

Poleg rezultatov oz. dosežkov tima je pomembno tudi spremljanje skupinskih procesov v timu oz. kako delujejo kot tim; kakšno je počutje, zaupanje in medsebojno spoštovanje članov, odprtost komunikacije, prevzemanje vlog in odgovornosti posameznih članov, kako v timu soočajo nasprotujoča mnenja, rešujejo dileme in konflikte ... V ta namen ravnatelj spremlja vzdušje med člani projektnega tima ter spodbuja tim k strokovnim pogovorom. Poleg pogovorov, usmerjenih v vsebinsko realizacijo ciljev projekta, spodbuja tudi strokovne pogovore, namenjene argumentiranemu soočanju nasprotujočih si mnenj, razreševanju morebitnih dilem in nesoglasij med člani ter refleksiji delovanja tima.

Če ravnatelj nima sprotnih informacij o delovanju timov (kaj počnejo in kako; o rezultatih in skupinskih procesih v timu), tima ne more ustrezno in pravočasno podpreti, ko ta to potrebuje. Ravnateljev stalni vpogled v delo timov je potreben tudi zaradi optimalnega usklajevanja in povezovanja med različnimi timi strokovnih delavcev (npr. projektni timi, strokovni aktivni ...) ter zaradi doseganja sinergičnega učinka le-teh na ravni VIZ v povezavi z udejanjanjem razvojnih prioritet, opredeljenih v razvojnem načrtu VIZ.

Podatki, ki jih pridobi oz. zbira ravnatelj pri spremljanju delovanja projektnih timov, služijo za samoevalvacijo na ravni zavoda. Zato je pomembno, da ravnatelj ob začetku projekta premišljeno načrtuje, na katere kazalnike se bo osredotočal pri spremljanju, katere podatke oz. dokaze bo sistematično zbiral med trajanjem projekta in kako:

- s pogovori, bodisi s celotnim timom ali posebej z vodjo tima ter s posameznimi člani tima – tudi letni pogovori s strokovnimi delavci so priložnost, da ravnatelj dobi določene informacije o delovanju projektних timov in poteku projektov;
- z neposrednim opazovanjem članov tima pri izvajanju načrtovanih dejavnosti, npr. s hospitiranjem pri pouku, z opazovanjem izvajanja različnih oblik mreženj med strokovnimi delavci ...;
- s pregledom dokumentacije, kot so operativni načrt tima, zapisniki srečanj tima, nastala gradiva v projektu, poročila tima ...;
- z anketnimi vprašalniki, ki jih izpolnijo različni deležniki (učenci, strokovni delavci, starši);
- z refleksijami strokovnih delavcev in učencev itd.

Tudi ob spremljanju drugih strokovnih delavcev, ki niso člani projektne tima (npr. ob hospitacijah, pogovorih, pregledu dokumentacije ...), se ravnatelj za potrebe samoevalvacije osredotoča na pridobivanje podatkov o tem:

- kolikšen delež strokovnih delavcev in koliko vključuje v svoje delo z učenci novosti, ki jih uvaja razvojni projekt;
- kolikšne in kakšne pridobitve oz. prednosti vnaša projekt v delo učiteljev ter kaj imajo od tega učenci oz. kako se to odraža v njihovih dosežkih.

Projektne timi potrebujejo ravnateljevo sprotno povratno informacijo. S kakovostno povratno informacijo ravnatelj timu sporoča, kaj jim dobro uspeva, in se skupaj s timom veseli tudi majhnih premikov in uspehov. Hkrati pa tim usmerja v raziskovanje možnosti, v katerih smereh bi še lahko nadgradili delo, ter v prepoznavanje še neizkoriščenih priložnosti.

Profesionalno učenje strokovnih delavcev in ravnatelja v razvojnem projektu

Uspeh razvojnih projektov je vedno pogojen s profesionalnim učenjem strokovnih delavcev in ravnateljev. Vsaka, tudi najmanjša sprememba v utečeni poučevalni praksi zahteva od strokovnih delavcev in ravnateljev poglobljeno razumevanje teoretičnih podlag, na katerih temeljijo vpeljevane novosti ter

osebna prepričanja o njihovi smiselnosti. To se oblikuje s kakovostnim in sistematičnim procesom učenja učiteljev; ob upoštevanju socialnih vidikov učenja, ki se udeležujejo v interakciji med učitelji, pri učenju drug z drugim in drug od drugega. V razvojnih projektih so zato organizirane raznolike oblike izobraževanj in usposabljanj za člane projektnih timov in ravnatelje, npr. seminarji, posveti, delavnice, strokovna srečanja, predstavitve primerov iz prakse in mreženje izkušenj med člani timov ... Vendar so take strokovne podpore deležni le posamezni člani timov, včasih samo vodje timov. Da bi se to znanje preneslo tudi na vse druge strokovne delavce, je treba omogočiti priložnosti, da se strokovni delavci učijo drug od drugega, in spodbujati posameznike, ki so se udeležili izobraževanj zunaj zavoda, da to znanje delijo s preostalimi kolegi.

Ravnateljeva naloga je, da ob vključitvi zavoda v razvojni projekt to upošteva tudi pri načrtovanju in organiziranju strokovnih spopolnjevanj in usposabljanj strokovnih delavcev v zavodu.

Ravnatelj, ki spremlja time, najbolje presodi, kdaj in kako je smiselno posredovati informacije o poteku razvojnega projekta vsem strokovnim delavcem v kolektivu. Na primer: na pedagoških konferencah vodi in članom projektnega tima omogoči, da celotnemu kolektivu predstavijo vsebino in aktivnosti projekta ter poročajo o opravljenem delu. Posledično člani drugih projektnih timov na VIZ pa tudi vsi drugi strokovni delavci lažje povezujejo cilje, izkušnje in znanja različnih projektov ter prepoznavajo podobnosti in dopolnjevanje med projekti pri udeleževanju razvojnih prioritet.

Ko projektni tim že uspe nekaj razviti in preizkusiti v praksi, je potreben premislek, kako in kdaj te izkušnje in znanja iz projektnega tima čim učinkovitejše mrežiti na celoten kolektiv ter spodbuditi učenje strokovnih delavcev drug od drugega. To je mogoče z/s:

- medsebojnimi predstavitvami primerov prakse na pedagoških konferencah ali v strokovnih aktivih;
- opazovanjem in analiziranjem prakse, bodisi s kolegijskimi hospitacijami ali ob ogledu posnetkov pouka;
- strokovnimi pogovori, namenjenimi razreševanju dilem, na katere naležijo strokovni delavci v projektu ob vpeljevanju novosti;
- strokovnimi pogovori, namenjenimi izmenjavi ugotovitev ob študiju strokovnih virov ...

S sistematičnim spodbujanjem in z vpeljevanjem takih aktivnosti v okviru notranjega strokovnega spopolnjevanja/izpopolnjevanja ravnatelj ustvarja razmere za razvijanje učeče se skupnosti.

Zagotavljanje organizacijske podpore in zastopanje VIZ pri izvajanju projektnih aktivnosti

Izvajanje razvojnih projektov je pogosto povezano s kompleksnejšo organizacijo vzgojno-izobraževalnega dela na zavodu. Omogočanje ustreznih razmer za delovanje projektnega tima, izvajanje raznolikih projektnih aktivnosti ter mreženje in skupno učenje strokovnih delavcev zahtevajo veliko usklajevanj in prilagajanj (npr. urnikov strokovnih delavcev za sestanke timov, za medpredmetno povezovanje in timsko poučevanje, za izvajanje kolegialnih hospitacij), fleksibilnost pri organizaciji pouka (npr. omogočanje strnjenih oblik pouka) pa tudi zagotavljanje ustreznih materialnih sredstev (učnih pripomočkov, literature ...).

Dodatne obremenitve ravnateljev v razvojnih projektih se nanašajo na zastopanje vzgojno-izobraževalnega zavoda navzven, komuniciranje s strokovnimi ustanovami in z lokalnim okoljem ter seznanjanje staršev o aktivnostih v razvojnih projektih v luči razvojnih prioritet zavoda. Zlasti sodelovanje in vključevanje staršev je izjemnega pomena pri preizkušanju in vpeljevanju novosti. Starši morajo imeti dovolj informacij in razumeti, zakaj zavod sodeluje v razvojnem projektu in kaj bodo njihovi otroci s tem pridobili.

Literatura

- (2015). *4 Dimensions of Educational Leadership*. Center for Educational Leadership, University of Washington. <https://info.k-12leadership.org/hs-fs/hub/381270/file-2563776150-pdf/documents/tools/UWCEL-4D-Smart-Card-V2.0.pdf?hsCtaTracking=93f13f05-1fed-4b67-ae6a-0a69bdb1e2c7%7Ccf854e41-63f2-4648-bd9c-da7d32a5b8ad>
- Brejc. M., idr. (2019). *Vodenje vrtcev in šol* [Zbirka Kakovost v vrtcih in šolah 5]. Šola za ravnatelje.
- OECD. (2013). *Leadership for 21st Century Learning, Educational Research and Innovation*. OECD Publishing. https://read.oecd-ilibrary.org/education/leadership-for-21st-century-learning_9789264205406-en

- OECD. (2020). *TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals*. OECD Publishing.
- Overarching Leadership Competences. Spletna stran: NEA. Teacher Leadership Institute. Dostopno na: <https://www.teacherleadershipinstitute.org/competencies/instructional-leadership-competencies/>, 20. 9. 2021
- Preskar, S., in Skvarč, M. (2019). Vloga ravnatelja pri zagotavljanju trajnosti pozitivnih rezultatov projektov v učeči se skupnosti. V *Projekt OBJEM, NA-MA POTI, POGUM in PODVIG. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
- Pušnik, M., idr. (2007). *Vpeljevanje sprememb v šole. Priročnik za šolske razvojne time*. ZRSŠ.
- Rutar Ilc, Z. (2018). Vloga ravnatelja kot člana projektnega tima pri vpeljevanju sprememb in pri spodbujanju sodelovanja na šoli. V *Projekt OBJEM, NA-MA POTI in POGUM. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
- Schlecher, A. (2019). Šole za učence 21. stoletja; močni vodje, samozavestni učitelji, inovativni pristopi. Šola za ravnatelje.
- Developing Effective School Leaders. V Schleicher, A. (ur.), *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World*. OECD Publishing.
- Skvarč, M. (2019). Dejavniki vplivanja projektov na spreminjanje pedagoške prakse in vloga pedagoške vodje. V *Projekt OBJEM in NA-MA POTI. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
- Skvarč, M., in Bone, J. (2022). Priporočila za podporno okolje: Ravnatelj. V *Projekt NA-MA POTI*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
- Skvarč, M., Bone, J., in Mršnik, S. (2018). Podpora in vloga ravnatelja pri delovanju projektnega tima na VIZ. V *Projekt OBJEM in NA-MA POTI. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
- Skvarč, M., Bone, J., in Mršnik, S. (2018). Vpetost razvojnega projekta v razvojno načrtovanje VIZ-a. V *Projekt OBJEM in NA-MA POTI. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
- Skvarč, M., in Bone, J. (2019). Pomen vloge ravnatelja pri izvajanju aktivnosti projekta na RVIZ, podpora vodjem PT, PT kot učeča se skupnost. V

Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za ravnatelje. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.

- Slivar, B., Skvarč, M., in Drstvenšek, Š. (2021). Povezovanje in trajnost projektov. Razvojno načrtovanje. V *Projekt OBJEM, NA-MA POTI, POGUM in PODVIG. Delovno srečanje za ravnatelje.* ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
- Zorman, M., idr. (2006). *Udejanjanje načel vseživljenjskega učenja v vrtcu, osnovni in srednji šoli s pomočjo razvojnega načrtovanja. Gradivo za razvojno načrtovanje.* Zavod RS za šolstvo.