

Primeri dobrih praks vodenja, ki so nastali v okviru programa Mreže ravnateljev za razvoj vodenja (MRR)

Uvod

Dr. Tatjana Ažman,

vodja programa Mreže ravnateljev za razvoj vodenja (MRR)

V šolskem letu 2020/2021 smo program *Mreže ravnateljev za razvoj vodenja (MRR)* izvedli tretjič, za 36 ravnateljic in ravnateljev iz vrtcev, osnovnih in srednjih šol ter drugih zavodov. Namen programa je bil kritično osvetliti obstoječe prakse vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov in razvijati nove pristope za učinkovitejše vodenje. Z njim smo želeli podpreti profesionalni razvoj ravnateljev in krepiti njihovo mreženje. Ravnatelji so v končni evalvaciji s povprečnimi ocenami od 3,5 do 3,9 (na lestvici od 1 – nič do 4 – zelo) ocenili, da so preko mreženja, izmenjave primerov dobre prakse, reševanja izzivov, razprav o aktualnih vprašanjih in samorefleksije okrepili svoje vodstvene kompetence. V izvedbi programa smo upoštevali elemente inovativnih učnih okolij, ki jih sestavljajo sodobna načela učenja in poučevanja, osredinjenost na učenca in s tem na sodobno pedagogiko, krepitev kompetenc, skrb za izobraževalce in različne vire.¹ Pojem inovativna učna okolja je sicer v ospredju strokovnih razprav že od leta 2013 dalje, ko je publikacijo s tem naslovom izdala Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD). V pogledih na štiri osnovne elemente učnih okolij: učenec, učna vsebina, učitelj in viri, poudari njihovo medsebojno povezanost s cilji omogočanja in podpiranja ustvarjalnosti in sodelovanja vseh udeležениh v procesih učenja. Vključujoče, prilagodljivo in varno učno okolje smo zagotovili tako, da smo šestintrideset udeležencev razporedili v osem mrež s po štirimi ali petimi člani. Učenje v majhnih skupinah omogoča, da se med člani mrež

¹ OECD. 2013. *Innovative Learning Environment. Educational Research and Innovation*. Paris: OECD Publishing.

vzpostavi zaupanje in sproščena, odprta komunikacija. Vsako mrežo je vodil moderator iz Šole za ravnatelje. Srečanja so potekala praviloma v vrtcih, osnovnih in srednjih šolah, iz katerih so prišli udeleženci, in delno tudi na daljavo, za kar je bil razlog zaprtje šol v času epidemije covida-19. V okviru programa so ravnatelji drug drugemu predstavili 35 primerov dobrih praks sodobnega vodenja šol in vrtcev, s katerimi so kot vodje na različne načine in v sodelovanju s sodelavci uresničevali načela inovativnih učnih okolij. Devet primerov so tudi zapisali in so predstavljeni v tej publikaciji.

Ob tej priložnosti se vsem avtoricam iskreno zahvaljujemo za njihov dragoceni prispevek.

Ali se slišimo?

Lidija Dornig,
Gimnazija Jesenice

Ko sem pred več leti prevzela vodenje šole, se mi je zdelo, da se sodelavci premalo poznamo med sabo in si ne vzamemo dovolj časa za pogovor. Premalo smo vedeli, kaj vse počne sodelavec, sodelavka, in tudi morebitnih težav in morebitnih stisk, s katerimi so se soočali, nismo poznali. Iz teh razlogov sem na enem od pedagoških sestankov predlagala uvedbo mesečnih sestankov predmetnih aktivov, ki bi se jih udeleževala tudi jaz kot ravnateljica.

Sprva sodelavci nad zamislijo niso bili navdušeni. Večina je te sestanke razumela kot dodatno delovno obremenitev, zato je bil moj prvi korak namenjen umestitvi sestankov v šolski urnik v dopoldanskem času do 14. ure. Vodje predmetnih aktivov sem prosila, da mi pošljejo predloge, kdaj bi jim sestanki aktiva najbolj ustrezali. Predloge sem upoštevala. Prvi sestanki aktivov so sicer potekali po urniku, bili so (pre)kratki, vendar je bilo vzdušje turobno. Povratna informacija sodelavcev je pokazala, da se je sestanek nekaterim članom predmetnih skupin kljub začetnemu negativnemu vtisu vendarle zdel koristen. Vzeli smo si mesec dni časa za premislek. Sestanke smo v nadaljevanju vsebinsko vnaprej začrtali. Člani aktivov so se vnaprej pripravili na poročanje o preteklem delu in predstavitev izvedbe letnih načrtov za prihajajoče aktivnosti. Nekaj časa smo namenili tudi morebitnim težavam. Tudi sama sem se na tematiko sestankov vnaprej pripravila, sestankov sem se redno udeleževala in skrbela za zapisovanje sklepov. Zapisnike vseh sestankov sem zbrala in povzela za celotno šolo. Po nekaj mesecih so postali sestanki aktiva na šoli stalnica in tako je tudi sedaj po skoraj devetnajstih letih.

V tem času smo se naučili drug drugega poslušati in se tudi slišati. Z mesečnimi sestanki se je povečala obveščenost članov predmetnih aktivov, več je tudi medsebojne pomoči. Sodelavcem ustreza, da se lahko pogovorimo v manjši skupini in o temah, vezanih le na posamezni aktiv. S pravočasno in odkrito komunikacijo sproti rešujemo izzive, strokovni delavci pa se bolj usklajeno pripravijo na posamezno dejavnost. Bolj učinkovito se pripravimo na delo in sproti opravimo analizo izvedenih dejavnosti. Na sestankih izmenjujemo primere dobrih praks. Navadno trajajo eno šolsko uro. Ta čas je namenjen razmisleku o našem delu, ustavimo se in pogovorimo, s tem krepimo naše odnose in profesionalno rastemo.

Ker smo manjša srednja šola, v kateri zaradi normativov nimam pomočnika, se vseh sestankov aktivov udeležujem sama. Menim, da je 10 ur, ki jih mesečno namenim aktivom, z vidika distribuiranega vodenja izjemno učinkovitih in koristnih.

Vzgojitelj med vrtcem in šolo

Melita Jakelj,

Osnovna šola Simona Gregorčiča Kobarid

Prehod otroka iz vrtca v šolo je pomemben mejnik v otrokovem življenju, zato smo želeli v našem zavodu ustvariti spodbudno in varno okolje ter strokovne delavce, v dobro otrok in staršev, na to prelomnico čim bolj pripraviti. Vrtec deluje v okviru šole in ni samostojen zavod, kar pa ne pomeni, da je sodelovanje in dobro komuniciranje med učitelji in vzgojitelji samoumevno. V prispevku želim izpostaviti, kako pomembna in težka je včasih prava sodelovalna komunikacija med šolo in vrtcem ter kako se dogajajo šumi v komunikaciji, ki naše sodelovanje otežujejo. Na začetku mojega ravnateljstva sta bila svet vrtca in svet šole »dva planeta«. Z enakim poslanstvom, a tako zelo različna, miti o tem, kaj naj bi otrok znal, ko pride v šolo, pa obsežni. Sprva je bil cilj sodelovanja med vrtcem in šolo povezan predvsem z vpisom, ki smo ga zaznavali kot birokratsko na(d)logo. Na dobro sodelovanje so vplivali trije dejavniki.

Prvi korak k spremembi v sodelovanju je bil na pobudo vodstva sklican sestanek vzgojiteljev predšolskih otrok in učiteljev bodočih prvih razredov učencev z namenom izmenjave informacij. Vzgojitelji so poročali o svojih opažanjih in značilnostih otrok. Učitelji so jim prisluhnili, nato pa vzgojiteljem sporočili, kakšne primanjkljaje opažajo pri otrocih ob vstopu v šolo ter katere kompetence in spretnosti bi želeli, da obvladajo. Na naslednjih srečanjih smo odpirali teme, ki so se v letih izkazale kot pereče in so povzročale veliko slabe volje in nerazumevanja na obeh straneh. Ena izmed njih se je nanašala na vlogo učitelja in vzgojitelja v prvem razredu. Vzgojitelj je namreč neredko prevzel podrejeno vlogo, čeprav je navadno bolje od učitelja poznal otroke in razumel njihove razvojne značilnosti. Nato smo začeli organizirati najprej redke medsebojne obiske skupin in razredov ter jih nadgradili s skupnimi dogodki. S tem smo začeli v majhnem obsegu, ki smo ga nato širili. V mreženje se je vključevalo vedno več sodelavcev. K boljšemu poznavanju drug drugega so prispevale tudi zunanje okoliščine. Zaradi rušitve in gradnje novega vrtca smo bili v vrtcu leto dni prisiljeni preživeti pod streho šole, kar je bila enkratna izkušnja, saj smo se naučili sobivati na skupnem prostoru. To je bil organizacijsko kompleksen izziv, ob končani gradnji pa se je izkazalo, da je bila izkušnja dobra in da so se ob skupnem bivanju in pomanjkanju prostora rodile najboljše zamisli.

Danes se veselimo uspehov. Na enostaven in učinkovit način smo presegli vse, kar nam je povzročalo težave, in kar je najpomembneje, dosegli

smo zadovoljstvo vseh deležnikov. Imamo vpeljan sistem kroženja vzgojiteljev med vrtcem in šolo. Dve vzgojiteljici in en vzgojitelj izmenično prehajajo iz vrtca v šolo. Skupino otrok vodijo in spremljajo dve leti. Prvo leto otroke sprejmejo v predšolski skupini in skupaj s pomočnikom vzgojitelja realizirajo kurikulum vrtca. Naslednje leto skupaj z otroki odidejo v prvi razred, kjer skupaj z učiteljem izvajajo osnovnošolski program. S tem otrokom omogočajo mehak prehod med vrtcem in šolo.

Pozitivne strani takšnega kroženja se kažejo pri vseh deležnikih:

OTROCI v šolo ne »gredo sami«, ampak jih spremlja oseba, ki jo dobro poznajo in ob kateri se počutijo varne. Novo okolje, novi prostori, novi ljudje, veliko število večjih otrok – vsi ti stresorji so zaradi tega manjši. Če se znajdejo v stiski, imajo komunikacijsko pot znano in preverjeno. Z varnim zaledjem lažje navezujejo nove stike, sklepajo nova prijateljstva in se družijo med seboj. Določena pravila, ki so veljala v vrtcu, veljajo tudi v šoli in ta rutina otrokom predstavlja varnost.

VZGOJITELJ pridobi vpogled in izkušnjo o načinu dela v šoli. Prepozna spretnosti, ki jih otrok potrebuje, in jih zato v predšolskem obdobju sistematično razvija. Informacija, ki bi jo ustno dobil od učitelja, se ne more primerjati z izkušnjo. Prepozna vsebine, ki se ponavljajo v šoli in vrtcu, zato lahko svoj program in individualni učni načrt ustrezno prilagaja, uvaja novosti in sledi sodobnim trendom. O znanju, napredku in spretnostih otrok ima temeljna vedenja in je zaradi tega neprecenljiv v učno-vzgojnem procesu. V prilagoditveni fazi dobro ve, kaj otrok že zna, psihologijo šestletnika pozna in razume običajno bolje kot učitelj, zato je pri delu lahko učinkovitejši.

UČITELJ preko pogovorov pridobi vpogled in izkušnje o načinu dela v vrtcu. Od vzgojiteljev pridobiva znanje o vodenju in motiviranju mlajših otrok. Vzgojitelj je učitelju v podporo pri vzpostavljanju rutine in učinkovitih odzivov na nepredvidene situacije. Timsko načrtovanje je boljše. Vzgojitelj in učitelj imata zaradi dobrega sodelovanja večji občutek varnosti. Nadaljnje mreženje šole z vrtcem je pogostejše.

STARŠI dobijo občutek varnosti, da bo v šoli, v novem okolju, z otrokom v stiku nekdo, ki ga poznajo in mu zaupajo, nekdo, ki otroka dobro pozna. Tudi komunikacijske poti med družino in vzgojiteljem so že vzpostavljene in utečene.

VRTEC uresničuje naslednje cilje:

- vzpostavljena je sodelovalna kultura, boljša povezanost strokovnih delavcev
- strokovni delavci dobijo uvid v delo drug drugega
- med sodelavci je zaznati manj nezaupanja ali negotovosti

- ustvarjeno je okolje za izmenjavo dobre prakse
- povezovanje med šolskim letom med vrtcem in šolo je spontano ter trajnostno
- projektno delo se lahko izvaja na vseh ravneh
- ustvarja se medgeneracijsko sodelovanje in dopolnjevanje, vzgajamo in poučujemo z zgledom
- dobra povezanost in občutek varnosti za starše, veliko manj težav
- pozitivni učinki pri učencih

Prehod otroka iz vrtca v šolo je izjemno pomemben, zato smo si v vrtcu zadali olajšanje tega prehoda kot razvojni cilj. Cilji so pomembni, saj nas vodijo do njihove uresničitve po poti, na kateri prepoznavamo priložnosti in jih izkoristimo. Izbrani razvojni cilj povezovanja šole in vrtca smo dosegli, za uresničitev pa je bilo potrebno imeti jasno vizijo, načrt vodenja in kanček sreče, predvsem pa zainteresirane sodelavce, ki sledijo viziji in so dragocen zaklad vsakega vrtca in šole.

Srečajnica za dobre odnose

Natalija Kotar,

Osnovna šola Brinje Grosuplje

OŠ Brinje Grosuplje je šola, ki vključuje 826 učencev in jim omogoča razvijanje ustvarjalnosti, pušča njihovi radovednosti prosto pot. Spodbujamo želje učencev po odkrivanju novih znanj. Leto v času novega koronavirusa je poskrbelo, da smo se sodelavci manj srečevali v šolskih prostorih. Pogosto je bil naš edini stik med strokovnimi delavci pa tudi med nami in učenci le glas, ki je dopolnjeval sliko na drugi strani zaslona. V tem negotovem, stresnem in fizično odtujenem obdobju sem se odločila, da sodelavce povezujem s ponudbo srečevanj na daljavo ob zanimivih vsebinah. Dotaknili smo se različnih tem, ki so nam dale možnost deljenja dragocenih izkušenj. Teme so bile: komunikacija, motivacija, skrb zase, pritiski staršev, ocenjevanje, povečanje učiteljeve avtonomije in egostanja, igre, ki jih ljudje igramo.

Po usvojenem osnovnem znanju tehnik komunikacije smo se poučili o egostanjih, ki nas spremljajo pri vsakodnevnem komuniciranju, ter nadaljevali z motivacijo. Vsi smo jo med letom izgubljali, zato je bilo še kako pomembno, da smo na delavnicah uporabili metodo igre vlog in se skušali vživeti v različne življenjske okoliščine. Bolj ko smo klepetali, bolj smo se povezali in spoznali, da nam pogovor nudi zelo dobro medsebojno pomoč in podporo, saj težave postanejo pol manjše, če jih s kom delimo, oziroma spoznamo, da določeni strahovi ne prevevajo samo nas.

Na našem tretjem srečanju smo govorili o skrbi zase. Osnova za to delavnico je bila knjiga Tine Bončina *Izgorelost: si upate živeti drugače?* Pravzaprav lahko človek doseže samospoznanje, če se v vsebine poglobi in razume teorijo o svojih gonilih oziroma svojih t. i. stoperjih. Zavestna odločitev za pozitivne spremembe nas lahko pripelje do boljšega življenja. Gospa Bončina tudi izpostavi primer, kako lahko celo SMART metodo prenesemo v svoje zasebno življenje, ga pomešamo z drugimi življenjskimi radostmi in živimo polno življenje tudi doma ob delu na daljavo.

Na eni od delavnic smo se posvetili čustvom, se pogovarjali o jezi, prežiru in predvsem o konstruktivnem reševanju konflikta s starši ali učenecem. Izhajali smo iz lastnih primerov, ki smo jih poiskali v naši pretekli praksi. Delavnica o igrah, ki jih igramo ljudje, je od mene terjala mnogo priprav, saj je tema večplastna, zato me ne preseneča, da je o tem na voljo veliko literature. Verjetno se ljudje niti ne zavedamo, kako močno se prepletata naše profesionalno in osebno področje. Koliko sebe vnesemo v vsakodnevne dejavnosti, pogovore in kako veliko z dejanji povemo o sebi.

Navdušili smo se tudi nad knjigo *5 jezikov ljubezni*, kajti strinjali smo se, da je v prvi vrsti najpomembnejša skrb zase in za svoje ljubljene, potem bomo lažje premagovali službene ovire in nudili podporo učencem, sodelavcem, staršem in nenazadnje drug drugemu. Predlagali smo, da s petimi jeziki ljubezni poskusimo tudi sami in že tisti dan dragi osebi poklonimo lepo besedo, dotik, uslugo, darilo in čas.

Ob pripravah na vsa srečanja, ki so bila kratka, vsebinsko bogata in vedno prepletena s praktičnimi primeri in različnimi oblikami dela, me je predvsem vodila želja po razvoju in spremembah na bolje. Osredotočila sem se na spreminjanje medsebojnih odnosov, povečevanje učiteljeve avtonomije in zadovoljevanje njihovih potreb po kompetentnem delu, spreminjanje vrednot učiteljev in šolske kulture, izboljšanje sodelovanja v strokovnem aktivu, osebno podporo posamezniku ter osebni in profesionalni razvoj strokovnih delavcev.

Kako zelo smo potrebovali te pogovore, so odražale živahne debate v »breakout rooms«, ki so nam zaradi manjšega števila članov omogočale vključujoč pogovor in posledično tudi pristnejšo komunikacijo. Udeležba na izobraževalnih delavnicah, izvedenih na daljavo, je bila prostovoljna in vedno znova sem bila presenečena, a hkrati vesela, saj je bilo na srečanjih prisotnih približno 60 % strokovnih delavcev, ki so si vzeli čas v poznih popoldanskih urah, ko je bila za njimi že opravljena osnovna delovna obveznost. Ne vem, kaj jih je bolj pritegnilo, izbrane vsebine ali pa morda druženje samo, ki je omogočalo klepet ter delitev mnenj. V vsakem primeru sem cilj dosegla, saj so sodelavci konstruktivno sodelovali ter druženja tudi sami prijetno popestrili. V juniju smo celoletno druženje na daljavo zaokrožili s sobotnim pohodom na bližnji grosupeljski hrib Ostri vrh ter se tako po dolgem času v športnem duhu in ob humorju družili tudi v živo.

V težkih časih in raznolikih izzivih pri delu na daljavo je strokovnim delavcem veliko pomenila podpora in pohvala. Pri tem sem si pomagala z mnogimi reki znanih oseb, ki so nas navdahnili in nam pomagali ostati optimisti.

Soeren Kirkegard nam je rekel takole: »Biti učitelj v pravem pomenu besede pomeni biti učenec. Poučevanje se začne takrat, ko se učitelji učite od učencev, se postavite na njihovo mesto in razumete, kaj razumejo in kako.«

Kako močno smo se pri delu na daljavo zavedali, da smo postali učenci tudi mi, smo spoznali pri usvajanju vseh novosti, ki so na nas čakale v digitalnem svetu. Evalvacija ob koncu šolskega leta mi je prinesla pozitivno povratno informacijo, saj si sodelavci želijo nadaljevati s podobnimi srečanji, ki so prepletena s praktičnimi primeri iz šolskega vsakdana in ponu-

jajo možnost medsebojnega sodelovanja tudi med tistimi, ki se zaradi velikega števila zaposlenih med seboj še ne poznajo dobro. V času epidemije novega koronavirusa je v ospredje prišel značaj posameznikov. Spoznavali smo svoje nove podobe in se soočali s številnimi novimi neznankami, tudi s strahovi. A ta nenavaden svet nam prinaša tudi uvid, da bomo trenutne razmere premagali le s složnim delovanjem.



SLIKA 1

Pohod na Ostri vrh je zaokrožil naša koronska druženja.



SLIKA 2

Skupinska fotografija na Ostrem vrhu

Komu pripadam?

Erna Meglič,

Osnovna šola Križe

Na osnovni šoli Križe od leta 2018 dalje vsako leto izvajamo šolski projekt *Moja domovina*, ki nas vse povezuje. Namen projekta je pri učencih spodbujati in razvijati domovinsko zavest ter udeležati pozitivne vrednote, kot so sodelovanje, medsebojno spoštovanje, medgeneracijsko spoštovanje in pripadnost. Poleg tega je cilj učencem omogočiti krepitev kompetenc samozavedanja in aktivnega državljanstva. Občutek identitete in pripadnosti je za vsakega posameznika zelo pomemben. Razvijati ga je treba od otroštva dalje, šola pa mora za to prevzeti svoj del odgovornosti. Tega se pri nas zavedamo in smo vsi pripravljeni sodelovati v tem projektu. Razvoj omenjenih vrednot in kompetenc spodbujamo z različnimi dejavnostmi, katerih izvedbo so omogočili finančni viri v okviru projekta. Poznavanje simbolov Republike Slovenije smo podprli tako, da smo v okviru tega projekta opremili vse učilnice s slovenskimi grbi. Prvošolci so pridobili zemljevid Slovenije – Medved Lovro raziskuje Slovenijo, s katerim so bolj nazorno spoznavali Slovenijo, svojo domovino. Za kulturne prireditve smo kupili poseben oder kot v pravem gledališču. Postavitev odra nam je omogočila, da sedaj lažje spodbujamo kulturno vedenje učencev na prireditvah (ni več prostorske stiske, učenci lahko sedijo na stolih in zaradi dvignjenega odra lažje sledijo dogajanju). Na začetku vsake prireditve učenci in učitelji stoje zapojemo slovensko himno in s tem krepimo poznavanje simbolov Republike Slovenije in razvoj narodne identitete.

Lansko šolsko leto smo bili v okviru tega projekta zelo aktivni, ker je Republika Slovenija 25. junija praznovala 30. rojstni dan. Priprava tima na ta dan je bila v okoliščinah epidemije zahtevna in časovno obsežna. Z aktivnostmi smo začeli mesec dni pred praznikom. Učenci naj bi pod geslom »Skupaj okoli Slovenije« s starši, starimi starši, z učitelji in ostalimi delavci šole prehodili 1382 km poti, kar predstavlja obseg meja Slovenije. S tem smo spodbujali medgeneracijsko sodelovanje, dobre odnose, gibanje in poznavanje Slovenije. Cilj je bil večkratno presežen, saj smo vsi skupaj prehodili 44.000 km. Rezultat smo predstavili na šolski prireditvi ob zaključku te dejavnosti, skupaj vsi zapeli himno in pomahali Sloveniji v pozdrav z zastavicami, ki so jih učenci pred tem naredili pri likovni umetnosti. To pa ni bila edina aktivnost. V okviru pouka in interesnih dejavnosti so učenci spoznavali slovenske jedi, narodne noše, narečja, uspešne športnike, umetnike in glasbenike, skupaj smo našli 30 dejav-

nosti, povezanih s Slovenijo. Pri glavnem vhodu v šolo so razstavljene fotografije in izdelki, ki so nastali v tem času.

Ravnateljeva vloga v projektu Moja domovina je predvsem poslušati zamisli in predloge strokovnih delavcev, usmerjati in povezovati dejavnosti s cilji šole in učnimi načrti, spodbujati sodelavce k nenehnemu izboljševanju vzgojno-izobraževalnega dela, razvoju novih pristopov in sodelovanju ter iskanju virov financiranja. Ob tem mora biti pozoren na obseg dela vsakega sodelavca, da ni preveč obremenjen z različnimi nalogami, da mu je v procesu načrtovanja, izvedbe in spremljave aktivnosti v oporo, ga podpira s sprotno spodbudno povratno informacijo pa tudi nagradi za dodatno delo. Pri tem vedno sledi koristim učencev.

Več o projektu je na voljo:

<https://www.oskrize.si/naj-slovenija-30-let/>



Razvijanje inovativnih učnih okolij

Blanka Nerad,

Osnovna šola Frana Kocbeka Gornji Grad

Osnovna šola Frana Kocbeka Gornji Grad je bila ustanovljena za opravljanje predšolske vzgoje in osnovnošolskega izobraževanja za širši šolski okoliš. Vrtec se nahaja v naselju Gornji Grad, kjer imamo štiri oddelke, in v naselju Bočna, kjer sta locirana dva oddelka. V šolskem letu 2020/2021 je vrtec obiskovalo na obeh lokacijah skupaj 96 otrok. Matično šolo in dve podružnični enoti je obiskovalo 214 učencev.

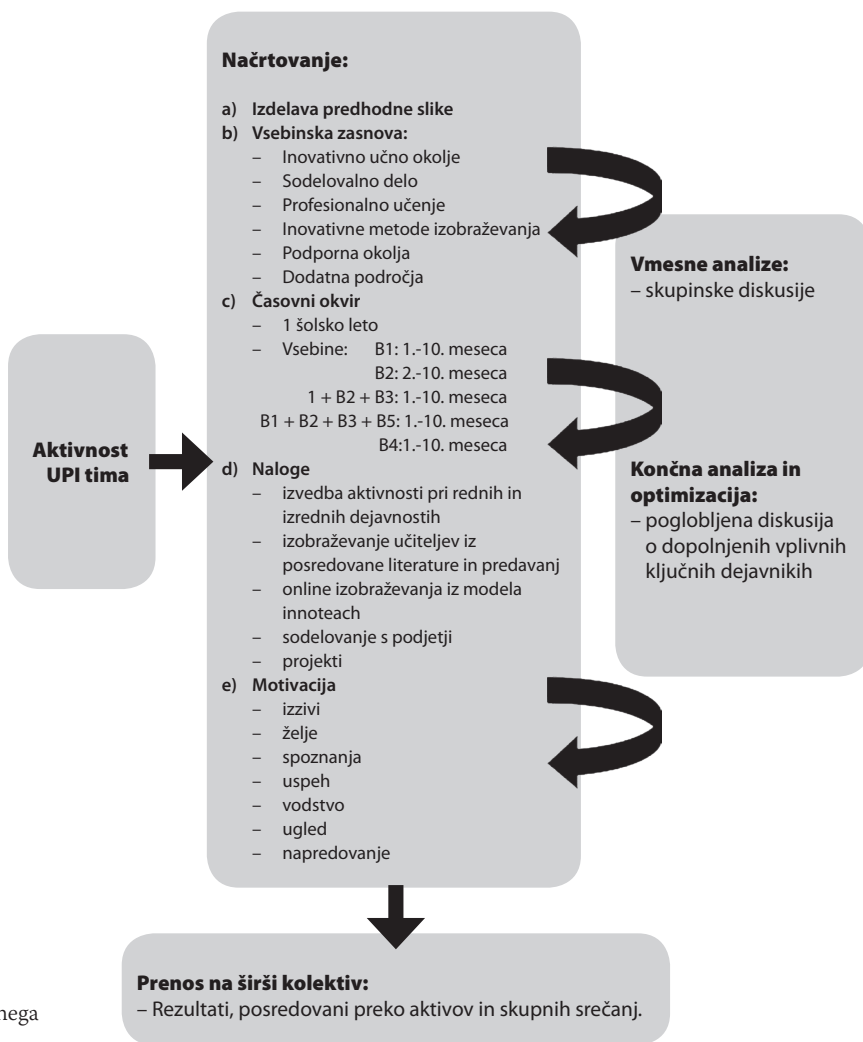
Zavedamo se pomena ustreznega učnega okolja za sodobno učenje in poučevanje, zato smo v tem šolskem letu v šoli oblikovali koncept ter načrt za operacionalizacijo našega dela, ki je obsegal nabor znanj in veščin, s katerim smo vodstvo in strokovni delavci želeli razvijati veščine učencev v obogatenih in kompleksnih, inovativnih učnih okoljih. Naš cilj je bil pri strokovnih delavcih krepiti motivacijo, sodelovanje po vertikali in horizontali ter njihovo formalno in neformalno učenje.

Proces je potekal od januarja do oktobra in je vključeval:

- Analizo učnih okolij po kriterijih za inovativna učna okolja. Vsebinsko smo preučevali zbrane podatke, še zlasti vzroke nastalih problemov kot skritih ozadij.
- Snovanje oziroma načrtovanje novih ciljev, vsebin, tehnik.
- Izgrajevanje odnosov za ustvarjanje novih idej in pogojev za razvijanje inovativnega duha sodelovalnega učenja in dela, v katero so bili vključeni učitelji iz posameznih predmetnih aktivov. Raziskovali in razvijali so nove zamisli, krepili medsebojno sodelovanje in ustvarjanje, skupaj iskali boljše rešitve, uvajali in sprejemali spremembe, določali merila uspešnosti, vnašali novosti v lastno vzgojno-izobraževalno delo, usmerjeno v inovativno poučevanje in praktično delo (od februarja do oktobra).
- Profesionalno usposabljanje strokovnih delavcev za krepitev kompetenc za inovativno učenje in poučevanje, obvladovanje tehnik in veščin razmišljanja za razvoj inovativnih izdelkov ter reševanje konkretnih problemov. Usposabljanje je potekalo v obliki predavanj in delavnic, z učenjem praktičnih primerov ter s pomočjo strokovnih razprav. S tem smo povečali motivacijo sodelavcev, njihovo zavedanje lastnih sposobnosti in razumevanje pomena inovativnosti za prihodnost.

- Razvoj podpornih okolij z vključevanjem interesnih skupin (deležnikov), ki so pomembne za izboljšanje delovanja šole tako s strani vodstva, posameznikov in organizacij, ki delajo s šolo, z namenom učinkovitega sodelovanja z njimi.
- Spremljava in analiza vključevanja inovativnih metod v pouk (projektno, problemsko in poizvedovalno učenje), s katerimi smo razvijali ustvarjalnost učencev.

V prikazanem shematskem načrtu podrobneje prikazujemo operacionalizacijo modela – eksperimenta (slika 1).



SLIKA 1

Načrt razvijanja inovativnega učnega okolja

Za izvedbo načrta smo sestavili razvojno skupino 6 strokovnih delavcev, ki so se v tim vključili na svojo željo. Tim je enkrat mesečno načrtoval, izpeljal in evalviral razvojne delavnice za vse strokovne delavce skupaj z vodstvom šole. V tem času smo uspeli okrepiti inovativna učna okolja, predvsem s tem, da smo razvijali timsko sodelovanje in medsebojno sodelovanje po vertikali in horizontali, kar nam je omogočalo premike k sodobnim načinom poučevanj, profesionalno rasli, krepili prepričanje, razvijali smo delovno okolje, kjer so napake dovoljene in iz katerih se lahko učimo. V vzgojno-izobraževalnem delu smo pozornost usmerjali na vsakega posameznika in pri učencih spodbujali sodelovalno učenje. V tem primeru je bila vloga ravnateljice usmerjanje sodelavcev k skupnemu cilju, spodbujanje njihove profesionalne rasti ter medsebojne pomoči.

Kot ravnateljica se zavedam, da je vloga vodstva pri vodenju strokovnih delavcev izredno pomembna. Kadar uvajamo spremembe, sem še posebej pozorna, da sodelavcem izkazujem spoštovanje, skrb za njihov razvoj in dobro počutje, povezujem med seboj različne skupine in vse sodelavce vabim k oblikovanju naše skupne vizije. Zavedam se pomena transformacijskega vodenja, ki izboljšuje delovno uspešnost in sooblikuje učečo se skupnost ter pozitivno delovno vzdušje. Vodja mora biti vzor učiteljem, ki vodijo razrede, tudi v tem, kako rešuje vsakodnevne izzive. V šoli želim zagotavljati pogoje, v katerih bo delo učiteljev potekalo učinkovito, učenci pa bodo kar najbolj učinkovito pridobivali ustrezno znanje in spretnosti za življenje v sodobnem svetu ter se učili živeti v skladu z občečloveškimi vrednotami. Vodstvo je ključno za vodenje sprememb, izboljšav, ki jih je treba skrbno načrtovati in vanje vključevati učitelje in učence.

Primer dobre prakse: Prenova spletne strani vrtca

Barbara Novinec,

Vrtec Galjevica

Vrtec Galjevica deluje na petih lokacijah na južnem obrobju Ljubljane in vključuje 26 polno zasedenih celodnevni oddelkov. V šolskem letu 2020/2021 smo imeli v vrtec vključenih 461 otrok, od tega 18 otrok s posebnimi potrebami. V našem vrtcu je zaposlenih 99 oseb. Vodenje vrtca sem prevzela v letu 2011. V minulih desetih letih smo odprli dodatno trioddelčno enoto, povečali število zaposlenih za 14 % (tudi v okviru projektnih zaposlitev) ter zaradi upokožitev pomladili kolektiv v povprečju za 7,5 let, tako da je trenutna povprečna starost zaposlenih 41,3 let.

V tem prispevku predstavljam prenovo spletne strani vrtca, ki po novem vključuje 3D predstavitev vseh petih hiš vrtca, e-zbornico za zaposlene ter foto utrinke na foto postaji posameznega oddelka. Digitalizacija procesov dela v vzgoji in izobraževanju ter vsebinsko e-arhiviranje dokumentacije sta se pokazala za nujna v zadnjih osmih letih, še posebej pa v obdobju epidemije v letih 2020 in 2021. Vizijo vrtca smo oblikovali skupaj s sodelavci in z njo načrtali glavne smeri razvoja vrtca, vključno s ciljem krepitve digitalizacije. Vsi strokovni delavci vrtca imajo od leta 2013 prenosne računalnike, ki jih menjujemo na 3 do 5 let, vse hiše vrtca so opremljene s projektorji, imamo tudi nekaj pametnih tabel, kar omogoča elektronsko mesečno in tedensko vsebinsko načrtovanje in izvajanje vzgojno-izobraževalnega dela ter analizo z evalvacijo, ki jo hranimo v e-zbornici. Vsako leto v vrtcu organiziramo izobraževanje zaposlenih s področja izobraževalne tehnologije, ki je prilagojeno njihovim strokovnim potrebam. V zadnjih letih smo spletno stran vrtca oblikovno in vsebinsko prenovili leta 2013, leta 2015 pa smo jo dopolnili z e-zbornico za zaposlene in z zaprtim sistemom foto utrinkov za starše posameznih oddelkov.

E-zbornico smo zasnovali v sodelovanju s študentom z Univerze v Ljubljani na podlagi kodnega zapisa projektne e-zbornice, ki je nastala v okviru projekta Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport, Arnesa ter 10 zavodov. V e-zbornici hranimo tekoče dokumente (letne delovne načrte oddelkov, akcijske načrte izboljšav oddelkov, zapisnike roditeljskih sestankov z listami prisotnosti, obrazce beleženja otrokovega razvoja idr.) in celotni arhiv dokumentov posameznega oddelka. E-obrazce vsebinskih mesečnih in tedenskih priprav vzgojno-izobraževalnega dela vseh

26 oddelkov mesečno redno nalagamo v e-zbornico in so dostopni vsem strokovnim delavcem. Na ta način jim omogočamo izmenjavo znanja in primerov dobrih praks ter spodbujamo v drugih oddelkih uvajanje novih dejavnosti. Sprotna analiza in evalvacija vzgojno-izobraževalnega dela vsakega oddelka, ki je objavljena v e-učilnici, omogoča vodstvu vrtca tekočo spremljavo izzivov in težav ter dosežkov, pa tudi bolj poglobljeno hospitiranje. V e-zbornici imajo strokovni delavci dostop do vseh dokumentov vrtca, zapisnikov mesečnih vzgojitelskih zborov in strokovnih aktivov, gradiv vseh izvedenih izobraževanj v vrtcu, knjižničnih e-gradiv in seznama knjig v vseh knjižnicah na petih lokacijah vrtca, zapisnikov projektnih skupin in skupine za prehrano.

Staršem smo v prvem letu postavitve spletne strani v zaprtem sistemu za posamezni odderek omogočili dostop do fotografskih utrinkov dela v oddelku, z uveljavitvijo Splošne uredbe o varovanju osebnih podatkov (GDPR) pa imamo od leta 2018 v vrtcu vzpostavljen sistem sprotnega nalaganja fotografij na foto postajo oddelka, na zunanjem strežniku pa skrbnika podatkov, ki beleži dostop in odjem fotografij iz posameznih foto postaj s strani odjemalcev (staršev). Tako smo zaščitili sistem hrambe osebnih podatkov (fotografij) in nadzor nad njimi, hkrati pa staršem, ki soglašajo s fotografiranjem otroka in hrambo podatkov na foto postaji, nemoten dostop do fotografij in video posnetkov oddelka med letom. V ta namen jim dodelimo uporabniško ime in geslo.

Ker je bilo v letu 2020/2021 v prostorih vrtca zaradi epidemije onemogočeno oziroma omejeno gibanje staršev in gostov, smo se odločili za oblikovanje 3D video predstavitve vrtca, ki bi bila dostopna širši javnosti na spletni strani vrtca. Pri pripravi je sodelovalo 56 strokovnih delavcev vrtca in izredno smo ponosni, da je projekt v celoti uspel. Konec šolskega leta je bilo zabeleženih preko 100.000 ogledov.

Naš naslednji korak načrtujemo poleti. V vrtcu bomo na temo »Bosih nog skozi pravljični svet naokrog« vsebinsko načrtovali 40 pravljič, ki jih bodo otroci spoznavali z vsemi čutili in bodo naložene v e-zbornico. V prihajajočem šolskem letu načrtujemo oblikovanje samostojne e-pravljičice vseh 26 oddelkov, ki bodo objavljene na spletni strani vrtca.

Ključno vlogo pri razvoju digitalizacije v vrtcu ima ravnatelj, ki skrbi za vsebinsko razvojno vizijo vrtca, oblikuje finančni načrt (ki vključuje sredstva za digitalizacijo), načrtuje in zagotovi sredstva za opremo in izobraževanje zaposlenih ter sooblikuje podporno okolje za izobraževanje zaposlenih. V vrtcu imamo oblikovano projektno skupino za razvoj IKT, ki ga koordinira vzgojitelj, v njo so vključeni strokovni delavci in vodstvo. Ravnatelj je običajno v vlogi glavnega odločevalca v procesih digitalizacije, žal je podpornih sistemskih okolij za zagotavljanje sredstev za digitalizacijo.

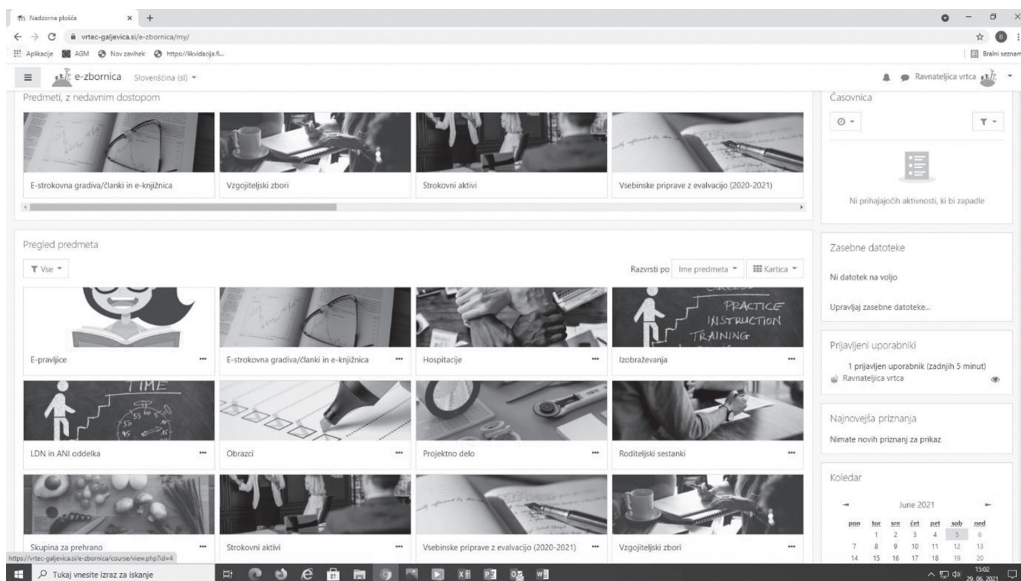
lizacijo trenutno premalo, npr. trenutno aktualni projekt digitalizacije v šolstvu *ReactEU – IKT za VIZ*, ki ga po pooblastilu Vlade RS oz. MIZŠ projektno upravlja Arnes v okviru 16 milijonov sredstev (*namen javnega razpisa je VIZ omogočiti razvoj in uvajanje izobraževalnega ekosistema v virtualnem okolju, za kar je potrebno zagotoviti dovolj ustrezne IKT opreme*), je vrtcem namenil za opremo zelo malo sredstev. Naš vrtec s 26 oddelki in 461 otroki je prejel 5.079,42 EUR.

Z nenadnim zaprtjem oz. priprtjem vrtcev v času epidemije covida-19 v minulem letu in pol je t. i. digitalni premik omogočil kontinuiteto vzgojno-izobraževalnega procesa in stik z otroki, ki vrtca niso obiskovali, in družinami, a je ustvaril tudi številne izzive. Prav aktualna kriza je še bolj jasno pokazala potrebo po izboljšanju znanja in spretnosti pri uporabi informacijsko-komunikacijske tehnologije ter potrdila, da bo zagotavljanju enakega dostopa do kakovostnega izobraževanja nujno nameniti še več pozornosti.



SLIKA 1

Print ekrana spletne strani vrta: www.vrtec-galjevica.si



SLIKA 2

E-zbornica z vsebinami za zaposlene (dostopno z geslom in uporabniškim imenom preko spletne strani vrta) (www.vrtec-galjevica.si)



SLIKA 3

Foto postaja oddelkov za e-utrinke v vrtcu

Tudi starši hodijo v šolo – Šola za starše

Mateja Petric,

Posvetovalnica za učence in starše Novo mesto

»Vse srečne družine so si podobne, vsaka nesrečna pa je nesrečna po svoje.«

Lev Nikolajevič Tolstoj

V Posvetovalnici za učence in starše Novo mesto v okviru svojih rednih delovnih obveznosti izvajamo tudi izobraževanja za starše oziroma tako imenovano Šolo za starše. Šola za starše je namenjena predvsem tistim staršem, ki si želijo pridobiti nova znanja s področja vzgoje, in tistim, ki iščejo nove poti v svoji vzgoji, kadar s starimi niso zadovoljni. Izhajamo iz prepričanja, da želijo starši vselej biti kar najbolj uspešni, zato k njihovem izobraževanju pristopamo strukturirano, zavestno in ciljno naravnano. Staršem omogočamo učenje novih znanj s področja vzgoje in jim nudimo podporo, da bi svoje poslanstvo kar najbolje opravili. V okviru Šole za starše se srečamo s starši, ki imajo otroke v vrtcu, nato v osnovni in kasneje v srednji šoli. Srečanja za starše in s starši izvajamo v obliki predavanj, ki jih popestrimo z delavnicami, v katere udeležence srečanj, kadar je to le mogoče, aktivno vključujemo.

Cilji Šole za starše so:

- poudariti pomen in vlogo staršev;
- staršem omogočiti pridobivanje psihološko-pedagoškega znanja, ki ga potrebujejo pri vzgoji svojih otrok;
- prispevati k negovanju in izboljševanju odnosov in medsebojne komunikacije v družinah;
- spodbujati dvig kakovosti in zadovoljstva življenja v družini;
- predvsem pa dati staršem možnost, da na srečanju aktivno delujejo v skupini, jih spodbujati k temu, da izrazijo svoje mnenje in si izmenjajo izkušnje dobrih praks.

Teme izobraževanj izberemo skupaj z udeleženci. Starši običajno izrazijo potrebo po dodatnem znanju s področja obvladovanja veščin komuniciranja, postavljanja meja v otrokovem razvoju, obvladovanja konfliktov, prepoznavanja in obvladovanja različnih čustvenih situacij in

negovanja ter razvijanja dobrih medsebojnih odnosov v družini. Z vsebinami Šole za starše osvetljujemo značilnosti razvojnih stopenj otrok in posebnosti posameznikov. Starše ozaveščamo, obveščamo, poslušamo in jim odgovarjamo na aktualna, ključna in pogosta vprašanja o odraščanju, vzgoji, šolanju, socializaciji in prevzemanju različnih vlog. Rdeča nit srečanj je ozaveščati starše o tem, da imajo pri odraščanju svojih otrok nenaдомestljivo vlogo in da jih »mali« in »veliki« otroci še kako potrebujejo. Starše je treba pogosto opogumiti, da si upajo biti odločni starši. Pogosto izpostavijo namreč dvom, ali in kako otroku izkazovati naklonjenost in ljubezen ter ga hkrati razumno omejevati. Včasih zaznavamo pri starših, ki poiščejo pomoč in moč v naši Posvetovalnici veliko zadrego ali sram, da imajo težave. Na srečanjih v Šoli za starše skrbimo, da se zmanjšuje njihov strah pred izpostavitvijo problemov, in jih opogumljamo, da spregovorijo o težavah, se z njimi uspešno spopadejo in skupaj z drugimi starši soustvarjajo ustrezne rešitve.

V šolskem letu 2020/2021 smo predavanja in delavnice za starše izvedli v različnih šolah, vrtcih in drugih zavodih. Na vsa vabila zavodov izven naše primarne šole, kjer imamo sedež, smo se vselej odzvali. Zaradi izrednih razmer, povezanih z virusom covid-19, smo v tem letu predavanja, delavnice oziroma t. i. Šolo za starše preko različnih aplikacij izvajali tudi na daljavo.

Razumevanje staršev ni le stvar razuma, ampak tudi srca in socialnega čuta, zato ni nobenih predpisov, kako naj »šolanje« staršev poteka. Našo Šolo za starše sestavlja več korakov in poteka v različnih oblikah, ki jih priredimo glede na želje, cilje, potrebe in pričakovanja uporabnikov, udeležencev in/ali organizatorjev t. i. Šole za starše (vrtci, šole).

- Prvi korak oziroma etapo ogrevanja predstavlja pogovor s starši, izražanje počutja, predstavitev občutkov in sporočanje pričakovanih glede na vsebino srečanja.
- Sledi teoretična predstavitev osrednje teme srečanja, ki jo vselej podkrepimo s praktičnimi primeri.
- Osrednji del, najdejavnejši del srečanja, je izmenjava starševskih izkušenj, lastnih primerov, igre vlog in izražanje posameznih mnenj, ki ponazarjajo vsebino, ki jo predstavimo v teoretičnem delu.
- V zaključni fazi sledi pogovor z udeleženci o vprašanjih, dilemah, izkušnjah in vtisih. Vselej opravimo evalvacijo srečanja, ki je vsem skupaj pomembno sporočilo za nadaljnje delo. Za udeležence pripravimo tudi zloženko z vsebino posameznega srečanja, ob koncu srečanj pa še »starševsko diplomo« o obiskovanju Šole za starše.

Navadno se srečujemo na 14 dni ali enkrat mesečno. Glede na potrebe in naše možnosti se v nekaterih primerih srečamo od tri- do petkrat.

Na srečanjih naše Šole za starše še vedno (in vsa leta) prevladujejo ženske, mame, vendar pa tudi število očetov ni zanemarljivo. Vsako leto se srečanjem pridruži več očetov, kar je zelo spodbudno. Najbolj smo veseli, kadar se Šole za starše udeležita oba starša. To prinaša največjo korist otrokom in povečuje možnosti staršev za (nad)gradnjo uspešnih družinskih odnosov.

Vključevanje podpornih metod v delo z učenci v posebnem programu vzgoje in izobraževanje

Barbara Smolej Fritz,

Osnovna šola dr. Mihajla Rostoharja Krško

Osnovna šola dr. Mihajla Rostoharja izobražuje učence v dveh programih, prilagojenem programu z nižjim izobrazbenim standardom in posebnem programu vzgoje in izobraževanja. Izvajamo tudi mobilno službo za učence in otroke osnovnih šol in vrtcev v občini Krško in Kostanjevica na Krki. Z največjimi izzivi se v zadnjih letih srečujemo v posebnem programu vzgoje in izobraževanja. K nam se iz leta v leto vpisuje vse večje število učencev, poleg tega pa so njihove potrebe zelo raznolike in kompleksne. V program so vključeni učenci z najtežjimi motnjami v razvoju ter učenci, ki zmorejo zase v veliki meri poskrbeti, se vključevati v različne aktivnosti in so zmožni opraviti marsikatero delo. Te spremembe in značilnosti zahtevajo razmislek o drugačnih pristopih dela, pripomočkih in prostorskih pogojih.

Izobraževanju in usposabljanju sodelavcev namenjamo veliko pozornosti. V kolektivu razvijamo in krepimo miselnost, da je znanje nekaj, v kar je vredno vlagati in za kar smo soodgovorni vsi zaposleni, tudi šola oziroma vodstvo šole. Skupaj razmišljamo, kaj učenci potrebujejo, in ugotavljamo, katera znanja že imamo in katera bi bilo potrebno še pridobiti. Specialna znanja in veščine pridobivajo sistematično. Pri načrtovanju izhajamo iz učenca in njegovih potreb, upoštevajoč učni načrt in splošna metodično-didaktična priporočila za delo z učenci z zmerno, težjo in težko motnjo v duševnem razvoju. Potreb je običajno več, kot je na voljo finančnih sredstev za izobraževanje.

V preteklih letih smo v učenje in poučevanje učencev vnesli več podpornih pristopov in načinov dela:

1. **Glasbeno terapijo** redno izvajamo v oddelkih, kjer ocenimo, da je treba učencem omogočiti soustvarjati izrazito varen prostor. Spodbujamo jih k različnim aktivnostim, h komunikaciji (verbalni in neverbalni, odvisno od učenčevih potreb in zmožnosti), k izražanju različnih čustev in skrbimo za razvijanje občutka pripadnosti skupini. Terapevt skupaj z učiteljem zastavlja cilje razvoja posameznega učenca na njegovem zaznavnem, čustvenem, socialnem, kognitivnem, komunikacijskem in motoričnem področju. Glasbeni

terapevt se v oddelkih, v katere je vključen, srečuje z učenci enkrat tedensko, od novembra do aprila.

2. Bližina domačih živali pri večini ljudi vzbuja prijetne občutke, jih pomirja in sprošča. Rezultati poskusnih aktivnosti, povezanih z vključevanjem domačih živali v program, so pokazali, da se večina naših učencev v njihovi prisotnosti počuti dobro, zato smo jih začeli sistematično vključevati v vzgojno-izobraževalno delo. **Aktivnosti z učenci ob prisotnosti psa** izvaja ena od naših učiteljic, ki je opravila izobraževanje za terapevtski par. Na začetku šolskega leta pripravimo načrt njunih obiskov v posameznih razredih. Obiske povežemo s cilji pouka. Cilji so lahko izboljševanje telesne drža in taktilne stimulacije učencev, njihove koordinacije in pozornosti, jačanje motivacije, pa tudi izboljšanje očesnega kontakta in krepitev socialnih interakcij. Poleg aktivnosti ob prisotnosti psa vključujemo v vzgojno-izobraževalni proces z učenci tudi **aktivnosti, povezane s konji**. Slednje izvaja naša učiteljica z dodatnimi znanji s tega področja. Aktivnosti potekajo na kmetiji, kjer imajo konje, namenjene terapevtskemu jahanju. Enako kot stik s psom tudi stik s konjem pri učencih izboljša počutje, umirijo se in bolje osredotočijo. Posebno vrednost tega pristopa zaznavamo pri delu z gibalno oviranimi učenci, saj jim sedenje na konjskem hrbtu daje občutek gibanja, za kar so sicer v življenju prikrajšani.
3. **Metoda plavanja Hallwick** omogoča učencem prijetno, sproščujočo in sodelovalno izkušnjo v vodi, učencem s težjimi motnjami v telesnem in duševnem razvoju pa tudi dodatno izkušnjo gibanja. Aktivnosti izvaja naša učiteljica, ki je pridobila ustrezen certifikat. Delo poteka individualno, v bazenu sosednje šole.
4. **Pristop Bobath** vključuje v svoje vzgojno-izobraževalno delo delovna terapevtka. Pristop temelji na nevrofizioloških in biomehanskih teorijah ter se osredotoča na kakovost učenčevega gibanja. Izhaja iz celostnega pogleda na učenca. Delovna terapevtka skuša pri učencu krepiti šibkejša dele telesa in na ta način povečati njegove gibalne potenciale, vse gibalne vzorce pa prenesti v vsakdanje življenje. Pri svojem delu sodeluje z učitelji in starši.
5. Zadnja leta je v posebni program vključenih vse več učencev z avtističnimi motnjami (v nadaljevanju AM), zato smo se v šolskem letu 2017/2018 odločili za oblikovanje posebnega oddelka mlajših učencev z AM. Pri snovanju pristopov smo izhajali iz splošnih metodično-didaktičnih priporočil za vzgojno-izobraževalno delo z učenci z zmerno, težjo in težko motnjo v duševnem razvoju, ki smo jih nadgradili z nekaterimi uveljavljenimi pristopi za vzgoj-



Aktivnosti s psom:
učiteljica Metka
Habinc in psička
Bruna na obisku

no-izobraževalno delo z učenci z AM. Učenje in poučevanje smo prilagodili v skladu z elementi strukturiranega poučevanja z vizualno podporo – **TEACCH** (Treatment and Education of Autistic and Communication Handicapped Children). Ta pristop upošteva vizualni način mišljenja kot prevladujoč učni stil učencev z AM. Za ta pristop sta usposobljeni dve učiteljici, ki sta opravili enoletno podiplomsko izobraževanje in druga izobraževanja za delo z učenci z AM.

6. Za vsakega posameznika je pomembno, da lahko izraža svoje želje in potrebe. Pri učencih, ki ne razvijejo govorne komunikacije, je treba uporabiti alternativne načine. **PECS** (Pictures Exchange Communication System) pristop je bil prvotno razvit za otroke z AM, kasneje pa se je izkazal kot uporaben tudi pri drugih učencih s primanjkljaji v govoru in komunikaciji. Ta način dela izvajamo z učenci, za katere učitelji na strokovnem aktivu skupaj z logopedi-

njo ocenijo, da je zanje primeren in bi bil dodatna podpora njihovega razvoju.

Posamezni učitelji vključujejo v vzgojno-izobraževalno delo še elemente mnogih drugih pristopov, kot so npr. DIR FloorTime® (**vzpostavljanje temeljev za senzorno integracijo**), EBL – porajajoči se jezik telesa (metoda za uspešno vzpostavljanje komunikacije), Brain Gym®, Handle pristop®, globalna metoda branja in glasbena vzgoja po metodološkem pristopu Edgarja Willemsa®.

Vzgojno-izobraževalno delo z učenci s posebnimi potrebami (pa ne samo z njimi) terja od vseh strokovnih delavcev nenehno učenje, raziskovanje, izpraševanje, opazovanje, presojanje, kaj deluje, kaj bi lahko delovalo in kje lahko učenca v njegovem razvoju v šoli podpremo. Terja pa tudi pogum vseh nas za eksperimentiranje in uvajanje novosti.

Ravnatelj mora imeti jasno vizijo in biti zgled sodelavcem s svojo pripravljenostjo za učenje, odprtostjo za novosti in nenehno raziskovanje ter z nenehnim izboljševanjem vsakdanje prakse, poleg tega pa strokovne delavce aktivno podpirati v njihovi profesionalni rasti ter tako skupaj s sodelavci soustvarjati učečo se skupnost in načrtovati ter utirati nove poti z učenci in za učence oziroma njihove družine.

Jaz ne znam, kar znaš ti. Ti ne znaš tega, kar znam jaz. Skupaj pa lahko narediva velike stvari

Jovi Vidmar,
Vrtec Mojca

Vsaka organizacija, ki teži k višji kakovosti, se zaveda, da je potrebno ne-prestano spremljanje in evalviranje dela. Hospitacije so nam pri tem v pomoč in podporo, zato smo jih želeli začeti izvajati v obliki kolegijskih hospitacij.

Pogosto sem kot ravnateljica ob hospitaciji v oddelku pomislila, kako koristno bi bilo, da bi sodelavke med seboj izmenjale dobre prakse. Naš vrtec do tega šolskega leta ni poznal kolegijskih hospitacij, zato smo se lotili vnašanja teh elementov postopoma. Vsebinsko smo zastavili kot eno izmed razvojnih nalog. Spoznali smo, da je pomembno vzpostaviti priložnosti in možnosti za medsebojno učenje vzgojiteljev ter medgeneracijsko sodelovanje. Pomemben dejavnik profesionalnega razvoja je tudi organizacijsko okolje, ki spodbuja medsebojno učenje in sodelovanje, kajti na ta način vzpostavljamo in razvijamo učečo se skupnost. Razvoja vrtca si ne moremo predstavljati brez razvoja sodelovalne kulture ter učenja drug z drugim in drug od drugega.

Naš vrtec ima vizijo, ki jo lahko udejanjamo tudi s kolegijskimi hospitacijami: »Vrtec je ustvarjalna hiša, v kateri drug drugega bogatimo z medsebojnim sodelovanjem in spoštovanjem.«

V sodelovanju s Šolo za ravnatelje smo v programu Vodenje za učenje oblikovali akcijski načrt za Vrtec Mojca in sestavili strokovni aktiv, ki je oral ledino pri uvajanju kolegijskih hospitacij. Jedro opazovanja je bilo spremljanje aktivnega učenja otrok, razvijanje sposobnosti aktivnega vključevanja, sporočanja, poslušanja, sodelovanja, kritičnega mišljenja in spoštovanja drugačnih mnenj. Vzgojiteljice so si v preteklih letih pridobile znanje na področju metod aktivnega učenja bralno učnih strategij.

Na vzgojiteljskem zboru smo preučili prednosti in pomanjkljivosti kolegijskih hospitacij in zavzeli stališča: v ospredje je treba postaviti refleksijo in timsko evalvacijo. Kritični (prijatelj) sodelavec, odsotnost vzgojitelja iz »svojega« oddelka, medtem ko opravlja kolegijsko hospitacijo, se nadomesti s sočasnostjo pomočnika vzgojitelja za pokrivanje sočasnosti. Hospitacijo sta spremljala sestanek pred hospitacijo ter opazovanje in pogovor po hospitaciji. Zagotovljena je morala biti visoka mera zaupnosti, medsebojno spoštovanje, sprejemanje drugačnosti, odgovornost do so-

delavca ter nadomeščanje odsotnega sodelavca v oddelku. Zavedali smo se, da hospitacije pri nekaterih pedagoških delavcih niso najbolj zaželenе. Razlogi so nam bili znani: vzgojiteljeva trema, strah pred ocenjevanjem in neuspehom, odpori do kritične povratne informacije, strah pred izpostavljanjem, neprijeten občutek nadzora in pritiska, pomanjkanje samozaveesti, nezaupanje v lastno delo, nezaupanje v vodstvo.

Spoznali smo, da morajo biti za izvajanje kolegialnih hospitacij zagotovljeni nekateri pogoji:

- visoka mera zaupnosti vseh vključenih,
- medsebojno spoštovanje, sprejemanje drugačnosti, odgovornost sodelavca do sodelavca,
- zagotovljeno nadomeščanje v oddelku.

Prepoznali smo več koristi kolegialnih hospitacij:

- spremljanje aktivnega učenja otrok v oddelku,
- medsebojno bogatenje znanja,
- razvoj in rast strokovnih delavcev,
- kolegialnost, potrditev načina dela,
- razvijanje konstruktivne kritike in
- dvig samozavesti.

V našem vrtcu imamo sedaj v vsaki enoti koordinatorja, ki skrbi za načrtovanje in izvedbo kolegialnih hospitacij. Na strokovnem aktivu posamezne enote vzgojitelji predstavijo enega do dva primera izvedenih kolegialnih hospitacij. Poudarek primera dobre prakse je na vključenosti otrok v proces.

Pogled naprej – cilj, ki mu sledimo že drugo leto, je spremljanje različnih iger v naravnem okolju, s prepletanjem spontane in vodene igre, z uporabo nestrukturiranih materialov, in razvijanje strokovnih razprav o učenju in igri otrok.

Delo z učenci Romi

dr. Maja Matrić,
ravnateljica

Osnovno šolo Cerklje ob Krki vsako leto obiskuje okrog 200 učencev, pri čemer se delež romskih učencev giba med 10 in 15 %. Učenci Romi prihajajo iz bližnjega naselja Gazice, pa tudi iz okoliških vasi, ki sodijo v naš šolski okoliš. Pri izobraževanju učencev Romov zaznavamo dve temeljni težavi: slabo poznavanje slovenskega jezika ob vpisu v prvi razred ter slab obisk in prekinitev šolanja po 7. razredu šolanja. V zadnjih letih je sicer nekaj učencev končalo 9. razred, kar je velik uspeh. Po vpisu v srednjo šolo so le-to opustili – najpogosteje zaradi pomanjkanja opore v domačem in šolskem okolju. Učenci Romi v večjem delu opravijo osnovnošolsko obveznost, vendar ne zaključijo vseh devet razredov osnovne šole. Redki nadaljujejo šolanje v nižjih izobraževalnih ali srednješolskih programih.

S 1. 7. 2020 je občina Brežice na šoli zaposlila romsko pomočnico kot obliko nadstandarda. Gospa prihaja iz našega romskega naselja in je na šoli delala že v preteklosti preko javnih del. Na šoli primarno skrbi za socialni vidik šolanja romskih učencev (prevaja, razlaga, spremlja), opravlja pa tudi vsa ostala dela (nadomešča v vrtcu, čisti, dostavlja hrano).

Ob podpori Urada za narodnosti smo navezali pomembne stike s predstavniki Romske skupnosti iz Prekmurja. Odzvali so se našim povabilom ter obiskali šolo in naselje. V naselju so pričeli izvajati delavnice za otroke in odrasle, na katerih izpostavljajo pomembno vlogo izobrazbe, predšolske vzgoje, zdravstvene preventive itd. Prebivalci naselja so izrazili zadovoljstvo nad tovrstnimi obiski.

V tem času je prišlo tudi do sprememb na sistemski ravni, saj nam Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport omogoča sistemizacijo delovnega mesta romski pomočnik. Delež zaposlitve je pogojen s številom romskih učencev. Naši šoli pripada zaposlitev v polovičnem deležu. Ob preostalih sistemskih rešitvah (ugodnejši normativ pri oblikovanju oddelkov, dodatna strokovna pomoč za učence Rome, ure slovenskega jezika za učence Rome prvošolce) lahko rečem, da imamo res izjemne pogoje za to, da učencem Romom nudimo kakovosten pouk ter tudi osebno in čustveno oporo pri vključevanju v šolo in uspešnem zaključevanju. Predpogoj je, da učenci prihajajo v šolo redno in so na učenje pripravljeni.

V pogovorih s prebivalci Romi sem ugotovila, da je potrebno šolanje romskih otrok graditi od vrtca dalje. To je bil razlog, da sem na obisk v naš vrtec povabila mlade mamice in otroke iz naselja. Predstavili smo jim potek dela, mamice pa so govorile o svojih strahovih in zadržkih glede po-

šiljanja otrok v vrtec in šolo. Najbolj jih je skrbelo, kako se bo otrok znašel, če ne govori slovensko. Hkrati so poročale, da učenci v prvem razredu veliko jokajo, ker nič ne razumejo. Povedale so tudi, da je v zimskem času situacija posebej težka, saj nimajo elektrike in jutraj v temi težko pripravijo otroke za šolo, saj oblačila perejo na roke. Ta sestanek je predstavljal prvi korak k oblikovanju bolj osebnega in pristnega odnosa z romskimi prebivalci v našem kraju, predvsem z materami. Predvsem zahvaljujoč osebnemu pristopu mi je uspelo romskim staršem predstaviti redni in krajši program vrtca, ki sta pogoj za uspešnejše vključevanje romskih otrok v šolo. Z rednim obiskom vrtca bi otroci pridobili znanje slovenskega jezika, navezali stike z drugimi otroki, pridobili delovne navade ter se navadili prihajati vsakodnevno.

V šolskem letu 2021/2022 našo šolo obiskuje 200 učencev, v enoti vrtca pa so 104 otroci. Šolo obiskuje 25 učencev Romov, vrtec pa trije otroci Romov, kar je izjemen uspeh. V prvi polovici leta 2022 načrtujemo izvedbo krajšega programa vrtca, ki bi ga predvidoma obiskovalo sedem otrok iz Gazic in okoliških krajev. Starši so izrazili pripravljenost otroke pošiljati v vrtec, še vedno pa je pri njih čutiti strah in zaskrbljenost. Svojo vlogo vidim predvsem na področju grajenja medsebojnega zaupanja ter zaupanja v naš zavod, v naše delo in predvsem občutek, da bo z otrokom vse v redu, če ostane pri nas. Do pomembnejših premikov na področju dela z romsko populacijo prihaja tudi na ravni občine, ki trenutno pripravlja strategijo reševanja romske problematike, ki zajema tako pravno-formalne vidike kakor tudi socialo, zdravstvo, varnost, kulturo ter vzgojo in izobraževanje.

Z opisanimi aktivnostmi omogočamo romski populaciji pogoje in možnosti za vključevanje v družbo ter kakovostno življenje. Pri tem pa ne gre brez aktivne vloge Romov samih. Za uspeh potrebujemo pomoč in sodelovanje romskih staršev, potrebujemo njihovo podporo v procesu vzgoje in izobraževanja, predvsem pa njihovo prepoznavanje pomembnosti šole, ki lahko otrokom omogoči kakovostno življenje in uspešno vključevanje na trg delovne sile.

- **Dr. Tatjana Ažman** je predavateljica v Šoli za ravnateljem Zavod RS za šolstvo in vodja programa Mreže ravnateljev za razvoj vodenja.
tatjana.azman@solazaravnatelje.si
- **Lidija Dornig** je ravnateljica Gimnazije Jesenice.
lidija.dornig@guest.arnes.si
- **Melita Jakelj** je ravnateljica Osnovne šole Simona Gregorčiča Kobarid.
ravnateljica@os-kobarid.si

- **Natalija Kotar** je ravnateljica Osnovne šole Brinje Grosuplje.
natalija.kotar@os-brinje.si
- **Erna Meglič** je ravnateljica Osnovne šole Križe. *erna.meglic@oskrize.si*
- **Blanka Nerad** je ravnateljica Osnovnae šole Frana Kocbeka Gornji Grad.
sola.gornji-grad@guest.arnes.si
- **Barbara Novinec** je ravnateljica Vrtca Galjevica.
ravnateljica@vrtec-galjevica.si
- **Mateja Petric** je vodja Posvetovalnice za učence in starše Novo Mesto. *Mateja.Petric2@guest.arnes.si*
- **Barbara Smolej Fritz** je ravnateljica Osnovne šole dr. Mihajla Rostoharja Krško.
barbara.smolej-fritz@guest.arnes.si
- **Jovi Vidmar** je ravnateljica vrtca Mojca. *jovi.vidmar@guest.arnes.si*
- **Dr. Maja Matrić** je ravnateljica Osnovne šole Cerklje ob Krki.
maja.matric@gmail.com

professional competencies of special education and rehabilitation teachers when conducting and leading additional professional assistance and when planning and conducting future corrective intervention compensatory trainings.

Key words: conducting and leading intervention training with dyslexic students, special education and rehabilitation teachers, self-perception of strengthened professional competencies

VODENJE 3|2021: 57–70

Tatjana Ažman

Examples of good leadership practises developed within the Network of Head teachers for Leadership Development program

In the school year 2020/2021, our programme of the Network of head teachers for leadership development was implemented for the third time for 36 head teachers from kindergartens, primary and secondary schools and other institutions. The purpose of the programme was to highlight existing leadership practices of education institutions and to develop new approaches for more effective leadership. Our intention in the programme was to support the professional development of head teachers and to strengthen their networking. In the final evaluation with an average score of 3.5 to 3.9 (on a scale of 1 – zero to 4 – very), the head teachers assessed that they strengthened their leadership competencies through networking, exchange of good practise, solving challenges, discussions on topical issues and self-reflection. In the implementation of the programme, we took into account the elements of innovative learning environments consisting of modern principles of learning and teaching, a student-centred approach and thus a focus on modern pedagogy, strengthening competencies, care for educators and various resources. The concept of innovative learning environments has been in the forefront of professional discussions since 2013, when the publication with this title was published by the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). Looking at the four main elements of learning environments: student, learning content, teacher and resources, their inter-connectedness is emphasized taking into account their connection with the goals of enabling and supporting creativity and participation of all participants in the learning process. Inclusive, flexible and safe learning environment was ensured by dividing thirty-six participants into eight networks of four or five members each. Learning in small groups enables the network members to build trust and have a relaxed, open conversation. Each network was led by a moderator from the National School for Leadership in Education. As a rule, the meetings took place in the kindergartens, primary and secondary schools that the participants came from. Partly they were held at a distance due to the closure of schools during the Covid 19 epidemic. The head teachers participating in the program presented to each other 35 examples of good practices in contemporary school and kindergarten leadership with which they, as leaders, im-

plemented the principles of innovative learning environments in different ways in cooperation with their colleagues. Nine examples were written down and are presented in this publication.

VODENJE 3|2021: 71–102