

Senčenje kot orodje mreženja za karierni razvoj ravnateljev

O avtoricah

Dr. Tatjana Ažman je predavateljica v Šoli za ravnatelje, Zavod RS za šolstvo.
tatjana.azman@zrss.si

Dr. Mihaela Zavašnik je predavateljica in vodja Šole za ravnatelje v Zavodu RS za šolstvo.
mihaela.zavasnik@zrss.si

Povzetek

Senčenje je oblika profesionalnega in kariernega razvoja, ki temelji na izkustvenem učenju, pri katerem posameznik kot senca opazuje nekoga drugega, kako opravlja delo na primerljivem delovnem mestu, in tako širi sliko svojega delovanja (primerjaj Tulowitzki, 2019). Kot takšno ga je tako mogoče razumeti tudi kot orodje mreženja. Kot oblika učenja je senčenje postalo aktualno predvsem v zadnjem desetletju (glej npr. Simkins idr., 2009; Service idr., 2016; Earley, 2012). V okviru projekta *Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij* (VIO) v programu *Vodenje kariere ravnatelja*, ki ga je Šola za ravnatelje izvajala v času od 2016–2019, je 14 ravnateljev, vključenih v program, za en dan senčilo druge vodje v gospodarstvu. Namen senčenja je bil opazovati dejavnosti v kadrovski službi podjetij, ki podpirajo karierni razvoj zaposlenih. Posebnost je bilo povezovanje javnega in zasebnega sektorja. Za raziskovanje učinkov smo uporabili kvalitativni pristop. Podatke smo pridobili z analizo dokumentov, pisnih refleksij, ki so jih ravnatelji oddali po zaključenem enodnevnem senčenju. Izjave smo umestili v preglednico z vnesenimi šiframi ravnateljev v glavno kodo (karierni razvoj) s tremi podkodami (ravnatelj, strokovni delavci, sistem). Besedilo smo nato analizirali po posameznih kategorijah. Analiza refleksij je pokazala, da senčenje prinaša ravnateljem pomembna spoznanja za njihov karierni razvoj, za vodenje kariernega razvoja zaposlenih v VIZ in razmisleke o potrebi po nekaterih spremembah na ravni sistema. Na podlagi refleksij lahko ugotovimo tudi, da senčenje kot oblika in orodje mreženja spodbuja povezovanje javnega in zasebnega sektorja ter omogoča kakovostno izmenjavo informacij za izboljšave. V luči navedenega je obliko koristno ohranjati in nadgrajevati v različnih programih profesionalnega in kariernega razvoja ravnateljev.

Ključne besede

senčenje | ravnatelj | karierni razvoj | profesionalni razvoj | razvoj zaposlenih

Shadowing as a networking tool for headteachers' career development

Dr. Tatjana Ažman, PhD, National Education Institute Slovenia, National School for Leadership Education

Dr. Mihaela Zavašnik, PhD, National Education Institute Slovenia, National School for Leadership Education

Abstract

Shadowing is a form of professional and career development based on experiential learning, in which an individual as a shadow observes someone else doing work in a comparable workplace, and thus broadens the picture of his work (compare Tulowitzki 2019). As such, it can also be understood as a networking tool. As a form of learning, shading has become topical especially in the last decade (see, e.g., Simkins et al. 2009, Service et al. 2016, Earley 2012). Under the Slovenian project Leading and Managing Innovative Learning Environments in the Leading Headteachers' Career program implemented by the National School for Leadership from 2016 to 2019, 14 headteachers were invited to a day-shadowing of a human-resource department leader or staff member in private sector between February and April 2017. The purpose of shadowing was to observe the activities in the human resources department of companies that support the employees' career development. A qualitative approach was used to investigate the effects of networking. The data were obtained by analyzing documents, i.e. written reflections, which were submitted by the headteachers after the completion of the one-day shadowing. Headteachers' statements were coded, the main code being "career development" and the three sub-codes "headteacher", "staff", and "system". The text was then analyzed by individual codes. The analysis of reflections showed that shadowing brings important insights to headteachers for their career development, for managing and leading the career development of school staff and reflections on the need for some changes at the system level. Based on the reflections, it can be concluded that shadowing as a form and tool of networking promotes the integration of the public and private sectors and enables a quality exchange of information for improvements. In light of the latter, it is useful to maintain and upgrade the form in various headteachers' professional and career development programs.

Key words

shadowing | headteacher | career development | professional development | human resource management

1. Teoretična izhodišča

Novejši dokumenti Evropske komisije in OECD (npr. Evropska komisija, 2020) izpostavljajo vse večji pomen ravnateljev in drugih vodij v vzgoji in izobraževanju ter njihovega kariernega razvoja. Sklepi Sveta o učinkovitem vodenju izobraževalnih ustanov (UL EU 2017 C 30/02) izpostavljajo, da je učinkovito vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov pomemben dejavnik pri oblikovanju celotnega okolja, v katerem poteka učenje in poučevanje. Vodstveni delavci vzgojno-izobraževalnih zavodov morajo danes izvajati vrsto zahtevnih nalog, saj so odgovorni tako za izboljšanje kakovosti poučevanja in dosežkov učencev kot tudi za vodenje zaposlenih in upravljanje finančnih virov. Ker položaj ravnatelja ter drugih vodstvenih delavcev danes zahteva visoko usposobljene posameznike, je po mnenju Sveta treba za *»vodstvene položaje v izobraževalnih ustanovah izbrati, zaposliti, usposobiti in zadržati najbolj kompetentno osebje ter zagotoviti ugodne pogoje za njihovo strokovno izpopolnjevanje, za to pa je potreben skrben razmislek nosilcev odločanja«*. Svet Evropske unije med drugim tako poziva članice, naj povečajo privlačnost položaja vodstvenih delavcev v izobraževalnih ustanovah, med drugim tudi *»s preizkušanjem in razvijanjem privlačnih oblik podpore pri uvajanju v poklic ter stalnega strokovnega izpopolnjevanja za vodstvene delavce, tudi z medsektorskim sodelovanjem z drugimi interesnimi skupinami, kot so podjetniki in socialni partnerji«*, *»spodbujanjem vzajemnega učenja in izmenjave najboljših praks«* in *»vzpostavljanjem in ohranjanjem mrež za oblikovanje in razvijanje učinkovitih pristopov k vodenju izobraževalnih ustanov«*. Podobno tudi raziskave dokazujejo, da so učinkoviti programi vseživljenjskega učenja za vodenje v vzgoji in izobraževanju raziskovalno (npr. akcijsko raziskovanje), izkustveno (npr. senčenje) in reflektivno (npr. samoevalvacija, listovnik) naravnani, omogočajo stik z delovnim mestom (senčenje, praksa), temeljijo na sodelovanju (mentorstvo, coaching, mreženje, študijske skupine, kolegialno učenje), uporabljajo raznolike metode učenja in poučevanja ter uravnotežujejo teorijo in prakso (glej npr. Kontautiene in Melnikova, 2008).

Med novejšo obliko profesionalnega učenja in kariernega razvoja ravnateljev glede na zgoraj izpostavljene podmene umeščamo tudi *»senčenje«*. V slovenskem šolskem prostoru poleg pojma *»senčenje«* pogosto naletimo tudi na pojma *»sledenje na delovnem mestu«* (glej npr. Evropska komisija, 2021) in *»spremljanje na delovnem mestu«* (glej npr. Makovec, 2020). Pojmi so med seboj sorodni, ne pa tudi povsem zamenljivi, saj je njihova uporaba odvisna

predvsem od konteksta vzgojno-izobraževalnega okolja, v katerem se uporabljajo. V Šoli za ravnatelje že vrsto let uporabljamo pojem »senčenje«, ki ga pojmuje kot obliko profesionalnega in kariernega razvoja posameznika in kot obliko mreženja. V našem primeru senčenje temelji na izkustvenem učenju, pri katerem posameznik kot senca opazuje nekoga drugega (senčenca), ki opravlja delo na primerljivem delovnem mestu, in s tem širi sliko svojega dela (primerjaj Tulowitzki, 2019). Glavne prednosti senčenja so, da senca dobi vpogled v dogajanje zunaj vsakodnevnega delovanja in oblikuje nove ideje o tem, kako izboljšati svoje trenutno delo in/ali delo v prihodnosti. Poleg tega ima senca priložnost, da razširi svoj pogled, možnost povratnega obiska, širitev mreže itd. Kot takega jo lahko razumemo tudi kot orodje za mreženje, katerega elementi obsegajo vključene osebe, cilje, vsebino, prostor, strukturo, stopnjo formalnosti ter jakost in recipročnost odnosov (Muijs idr., 2011). Kot oblika profesionalnega učenja ravnateljev je senčenje postalo aktualno zlasti v zadnjem desetletju (glej npr. Simkins idr., 2009; Service idr., 2016; Earley, 2012) in je pogosto mišljeno kot »dodatna« oblika učenja v sicer že izoblikovanih programih kariernega in profesionalnega razvoja ravnateljev.

2. Senčenje v projektu Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij 2016–2019

V okviru projekta *Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij* (VIO) v programu Vodenje kariere ravnateljev (VKR), ki ga je izvajala Šola za ravnatelje od leta 2016 do 2019, je bilo štirinajst ravnateljev med februarjem in aprilom 2017 povabljenih na enodnevno senčenje vodij kadrovskih oddelkov (HRM) ali drugih zaposlenih v zasebnem sektorju. Za senčenje vodij kadrovskih oddelkov smo se odločili zato, ker le-ti v zasebnem sektorju opravljajo dela in naloge, ki jih v vzgojno-izobraževalnih zavodih v Sloveniji ravnatelj (v primerjavi z npr. Anglijo, kjer imajo v vzgojno-izobraževalnih zavodih zaposlene posebne ljudi, ki se ukvarjajo z deli in nalogami, povezanimi s kadri). Senčenje smo opredelili kot neformalno mreženje med dvema osebama iz dveh različnih organizacij, ena iz zasebnega in druga iz javnega sektorja (prim. Muijs idr., 2011). Projektni tim je imel kar nekaj izzivov z iskanjem kadrovikov, ki bi bili pripravljeni sprejeti ravnatelje na senčenje in mrežiti izkušnje. Sogovornike smo iskali tako v javnem kot zasebnem sektorju. Več zaposlenih v kadrovskih službah javnih zavodov je sodelovanje

zasebnih organizacij in podjetij (npr. AmCham Slovenija, Vzajemna zavarovalnica, Krka Novo mesto, E-študentski servis, GoOpti International, Mercator, Steklarna Hrastnik, Sogefi group, Lek, NLB, Bisnode, Tobačna Ljubljana).

Na tem mestu velja izpostaviti, da je »senčenje« v projektu predstavljalo »dodatno aktivnost učenja«, saj je bilo umeščeno v program usposabljanja *Vodenje kariere ravnateljev* (VKR) kot del projekta VIO. Cilj programa VKR je bil okrepiti kompetenco vodenja kariere in načrtno vodenje ravnateljevega kariernega razvoja ter usvojiti znanja in spretnosti za vodenje kariere strokovnih delavcev in drugih zaposlenih. V okviru programa smo z ravnatelji izpeljali osem delovnih srečanj, oni pa so v svojih zavodih s strokovnimi delavci izvedli 45 aktivnosti v podporo njihovem kariernemu razvoju. Za krepitev kompetence vodenje kariere smo uporabili izkustveni pristop, preizkusili in izkusili različne metode in tehnike učenja, se učili v sodobnih delovnih okoljih in razpravljali o izzivih različnih kariernih poti v prihodnosti z gosti iz gospodarstva, raziskovalci in strokovnjaki. Med navedene metode in tehnike učenja smo tako umestili tudi »senčenje«.



Slika 1: Uresničevanje senčenja krepi učenje z mreženjem, Mujs idr., 2011

Medsektorsko sodelovanje z drugimi interesnimi skupinami, tj. vodji HRM oddelkov v zasebnem sektorju, z uresničevanjem senčenja krepi učenje z mreženjem, ki lahko pomeni izmenjavo izkušenj, širjenje primerov dobrih praks, krepitev individualnih in kolektivnih zmožnosti, inovacije (Mujs idr., 2011). Senčenje je v našem primeru potekalo le kot enkratni dogodek, zato tovrstno mreženje ni imelo za cilj pomoč oziroma svetovanje, delitev kadrovskih virov in večjo učinkovitost v sinergiji delovanja. Ravnatelji in gostitelji se pred tem niso poznali, zato so bili stiki namenjeni prvemu spoznavanju in vzpostavljanju začetnega zaupanja, udeležencem pa je bila prepuščena odlo-

čitev, ali bodo sodelovali tudi po srečanju. Namen senčenja ravnateljev je bil opazovati in spoznavati dejavnosti v kadrovski službi podjetij, kako podpirajo (karierni) razvoj zaposlenih. Ravnatelji so sami izbrali svojega gostitelja – senčenca in se preko e-pisem dogovorili za dan srečanja. Senčenje posameznega para je potekalo na delovnem mestu kadrovika. Pred izvedbo senčenja smo za vse udeležence pripravili pisne smernice z jasnimi cilji in opisom poteka senčenja. Ob koncu srečanja sta senca in senčenec izmenjala izkušnje ter razpravljala o vodenju kariere zaposlenih, komunikacija je bila torej dvosmerna. Vsebine srečanja so bile v veliki meri prepuščene ravnatelju in gostitelju.

3. Metodologija

Za raziskovanje učinkov mreženja je bil uporabljen kvalitativni pristop. Podatki so bili pridobljeni z analizo dokumentov, tj. pisnih refleksij, ki so jih ravnatelji predložili po zaključku enodnevnega senčenja. Ravnatelji so namreč bili naprošeni, da ob zaključku senčenja naredijo zapis, refleksijo. Samo senčenje ravnateljev ni bilo posebej usmerjeno, medtem ko smo za zapisovanje refleksij pripravili usmeritve zapisa. V refleksiji so nas predvsem zanimale t. i. ravni vodenja in razvoja kariere zaposlenih, individualna, organizacijska in sistemska. Senčenje je opravilo štirinajst ravnateljev, od katerih jih je dvanajst oddalo pisne refleksije. Poglobljena kvalitativna analiza je bila izvedena ob koncu projekta avgusta 2019. Refleksijo so sestavljali trije deli: uvod, povzetek razprave sence in senčenca na senčenju ter individualni razmislek ravnatelja po senčenju. V uvodu je vsak ravnatelj zapisal kdaj, kje in s kom se je srečal ter kako je srečanje potekalo. Primer opisa poteka senčenja ene od ravnateljic (kot razvidno iz uvoda refleksije) navajamo iz evalvacije projekta VIO (Trnavčevič, 2019: 6).

»Druga takšna izkušnja je bil obisk oziroma senčenje kadrovskega direktorja iz Steklarne Hrastnik. Z njim sem preživela čudovit in zelo poučen delovni dan, ko sem spoznavala njegov delovnik, proizvodni proces, imela sem priložnost prisostvovati kolegiju. Kljub temu da imam izkušnje iz poslovnega sveta, je to bilo nekaj novega, saj sem spoznala težave z zaposlovanjem, iskanjem kadrov za deficitarne poklice.«

Drugi del refleksij je bil namenjen medsebojnemu učenju. Vsebinsko zapisa smo usmerili s štirimi vnaprej podanimi vprašanji. Nanašala so se na ozaveščanje stališč in prepričanj, spoznavanje primerov dobrih praks in razmislek o uporabi naučenega:

- Kaj sta se naučila, spoznala o vodenju zaposlenih? Česa se bolj zavedata? Kaj konkretno je za vaju danes imelo največjo vrednost?
- Kaj bi se rada od tega, kar sta danes doživela in videla, še naučila in nadgradila?
- Kaj lahko ponudita drug drugemu?
- Kakšna so vaša spoznanja s senčenja v odnosu do vašega kariernega razvoja?
- Katere od spoznanj s senčenja bi lahko uporabili za karierni razvoj vaših strokovnih delavcev?
- Katere od spoznanj s senčenja bi bilo vredno razmisliti na sistemski ravni?

Pridobljene podatke smo analizirali glede na posamezne dele (kode) zapisov ravnateljev oz. refleksij.

4. Rezultati in razprava

Analizo drugega dela pisnih refleksij, v katerih so ravnatelji povzeli odgovore na štiri vprašanja, smo opravili s kodiranjem ključnih besed za vsako od vprašanj. Na vprašanje *a) Kaj sta se naučila, spoznala o vodenju zaposlenih? Česa se bolj zavedata?* smo iz dvanajstih zapisov ugotovili, da se sence in senčenci zavedajo več podobnosti na ravni vodenja organizacije in sodelavcev. Izpostavljamo tri izjave:

- *»Oboji imamo oblikovano vizijo, vrednote, poslanstvo, ključne cilje.«*
- *»Sodelavce je treba spodbujati k skrbi za lasten karierni razvoj.«*
- *»Imamo podobne izzive na delovnem mestu – težave s profesionalnim razvojem zaposlenih, izgorelostjo, izobraževanjem, iskanjem kakovostnega kadra.«*

Ravnatelji pa so izpostavili tudi pomembno organizacijsko razliko, navajamo primer izjave:

- *»Ravnatelj je v vlogi kadrovika sam.«*

Tudi v odgovorih na drugo vprašanje: *b) Kaj konkretno je za vaju danes imelo največjo vrednost?* so sogovorniki izpostavili področje vodenja organizacije in sodelavcev. Navajamo primera dveh izjav:

- *»Pridobili smo vpogled v razlike v organiziranosti – kako zelo smo v šolstvu podhranjeni s kadri ter koliko različnega dela, ki ga v večjih gospodarskih družbah opravljajo posamezni oddelki, v šolah opravljamo ravnatelji, direktorji.«*
- *»Vpogled v različne pristope motiviranja sodelavcev.«*

Iz odgovorov na tretje vprašanje **c) *Kaj bi se rada od tega, kar sta danes doživela in videla, še naučila in nadgradila?*** smo ključne besede strnili v šest spoznanj. Vsa se nanašajo na vodenje sodelavcev:

- »(S)poznati vsakega sodelavca (razumeti in upoštevati značilnosti posameznih generacij in posameznikov).«
- »Spodbuditi uspešnost vsakega sodelavca (zagotoviti pravega človeka na pravo delovno mesto, s primernimi kadrovske politiki spodbuditi njegovo uspešnost).«
- »Dopuščati pravo mero samoiniciativnosti in avtonomije pri delu.«
- »Povabiti sodelavce k udeležbi pri kadrovanju.«
- »Načrtovana sistematična spremljava sodelavcev.«
- »Priročnik za novo zaposlene sodelavce z vsemi pomembnimi informacijami (predstavitve podjetja, plače, možnosti izobraževanja, napredovanja).«

S četrtem vprašanjem **d) *Kaj lahko ponudita drug drugemu?*** smo skušali spodbuditi nadaljnje mreženje parov. Njihove ideje se nanašajo na nadaljnje sodelovanje na ravni ravnatelja, zaposlenih (obojestransko) in dijakov. Navedemo pet vsebin:

- »Dogovorili sta se, da ostaneva v stikih in si izmenjava vsebine, ki naju povezujejo.« »Izkušnje, nasvete kot priložnosti, da spoznaš tudi kaj drugega.«
- »Povabilo gosta na pedagoško konferenco, da predstavi svoje delo.«
- »Izobraževanje zaposlenih v podjetju, ki potrebujejo 6. stopnjo izobrazbe, na naši višji šoli.«
- »Sodelovanje na področju opravljanja praktičnega usposabljanja za dijake in študente.«

Povzetek: kaj je torej pokazala analiza drugega dela refleksij?

Tretji del refleksij smo poimenovali »razvoj kariere« (glavna koda) in ga razdelili na tri podkode, tj. »ravnatelj«, »osebje/zaposleni« in »sistem«. Besedilo smo analizirali po posameznih kodah. Analiza je pokazala, da senčenje ravnateljem prinaša pomembne vpoglede v njihov profesionalni in karierni razvoj in vodenje profesionalnega in kariernega razvoja strokovnih delavcev ter spoznanja o potrebnih spremembah na sistemski ravni. Izjave ravnateljev smo kodirali po vsebini in ravneh.

Prvo vprašanje se nanaša na ravnatelja samega: **1) Kakšna so vaša spoznanja s senčenja v odnosu do vašega kariernega razvoja? Česa se bolj zavedata?** Ravnatelji so navajali spoznanja, ki so se nanašala na osebno raven: spoznanje o svojem položaju vodje (avtonomija), pomen samozaupanja in samo(s)poznavanja in aktivnega pristopa k vodenju lastne kariere, načrtno usposabljanje za delo z ljudmi ter sistemsko raven: napredovanje ravnateljev. Navajamo pet izjav:

- *»Ravnatelju je omogočena avtonomnost pri načrtovanju izobraževanja tako sebe kot tudi učiteljskega zbora.«*
- *»Pomembno je zaupanje vase in védenje, kaj zmoreš in kje so tvoje šibke točke, da jih lahko izboljšaš.«*
- *»Pomembno je nenehno usposabljanje vodje na področju dela z ljudmi.«*
- *»Potrebno je biti veliko bolj aktiven na področju lastne kariere in iskati priložnosti za karierni razvoj (vodilni kadri v podjetju ne zasedajo vodilnih mest več kot deset let, koristne so menjave).«*
- *»Zelo pomembno je načrtno usmerjanje kariernega razvoja z vidika možnosti napredovanj v šolskem sistemu, kot so napredovanja v plačne razrede in nazive.«*

Ravnatelji so največ odgovorov podali na vprašanje v zvezi s spoznanji s senčenja, ki bi bila uporabna za karierni razvoj strokovnih delavcev v vzgojno-izobraževalnih zavodih. Predvsem so izpostavili pomen ravnateljevega zgle-da, pristopa, komuniciranja in zavedanja pomena ljudi v organizaciji. Izpostavljamo osem izjav:

- *»Pomemben je človek in njegov odnos.«*
- *»Cenijo te zaradi strokovne opore, ne zaradi pozicije moči.«*
- *»Pozitiven pristop.«*
- *»Komunikacija in vzpostavljane odnosov s sodelavci sta ena od najpomembnejših elementov pri vodenju.«*
- *»Zavedanje, da je uspešnost podjetja odvisna od zavzetosti zaposlenih (merljivi učinki).«*
- *»Dobro je poznati celoten proces dela vseh zaposlenih (obseg in naloge).«*
- *»Pomembne so ključne kompetence človeka na delovnem mestu.«*
- *»Opolnomočiti ljudi je najpomembnejše.«*

Ravnatelji so poleg navedenega izpostavili več oblik in pristopov, kako voditi karierni razvoj sodelavcev. Navedli so oblike, na primer tim za razvoj kadrov, individualni portfolio, prenos odgovornosti na srednji management, kolegialne hospitacije in mentoriranje, ter pristope, na primer večkrat letno izvesti letne razgovore oziroma dialoge.

Tretje vprašanje se je nanašalo na vrednost spoznanj za sistemsko raven. Izpostavljenih je bilo več različnih vsebin. Izjave so se nanašale na dodiplomsko (preverjanje usposobljenosti kandidatov za pedagoški poklic – študij, sodelovanje šol in fakultet pri praksi študentov) in vseživljenjsko izobraževanje strokovnih delavcev: sistem kakovosti in spremljave kariernega razvoja, sistem izobraževanja (vključno z napredovanji v nazive), plače in nagrajevanje zavzetih in uspešnih zaposlenih, ter na organizacijski izziv – enotna računalniška platforma za celoten šolski sistem.

5. Zaključek

V šoli za ravnatelje že vrsto let izvajamo senčenje za kandidate, vključene v program *Šola za ravnatelje in vsebina ravnateljskega izpita* (ŠRi). Dobre izkušnje senčenja ravnateljev v vrtcih in šolah ter drugih vzgojno-izobraževalnih zavodih so nas spodbudile, da smo izkušene ravnateljke, ki so bili vključeni v projekt VIO – VKR, povabili k senčenju kadrovikov v zasebnem sektorju. Na podlagi refleksij lahko sklepamo, da senčenje kot oblika in orodje mreženja lahko spodbuja učenje vključenih, kakovostno povezuje javni in zasebni sektor ter omogoča kakovostno izmenjavo informacij za izboljšave. V okviru projekta VIO – VKR je nastal tudi priročnik (Ažman idr., 2018), ki vključuje delavnice, vaje in vprašanja za krepitev kompetence vodenja kariere ravnateljev. Senčenje je umeščeno v področje (s)poznavanja okolja. Glede na ugotovitve je smiselno in koristno senčenje kot obliko učenja in mreženja v prihodnosti redno umeščati, ohranjovati in nadgrajevati v različnih programih profesionalnega in kariernega razvoja ravnateljev v različnih kariernih obdobjih. Hkrati analize refleksij pokažejo, da so ravnatelji v zasebnem sektorju prepoznali številne primere dobrih praks, ki bi jih bilo mogoče prenesti v vsakdanjo prakso na organizacijski ravni ter razmisliti o uvedbi nekaterih tudi na sistemski ravni.

6. Literatura

- Ažman, T., Zavašnik, M., Lovšin, M., Avguštin, L. in Peček, P. (2018). *Vodenje kariere: priročnik za ravnatelje*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Earley, P. (2012). Observation methods: Learning about leadership practice through leadership. *Journal of Educational Cultural and Psychological Studies* 6: 15–31.
- Evropska komisija (2020). *Supporting teacher and school leader careers*. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
- Evropska komisija (2021). *Erasmus+. Vodnik za prijavitelje*. Dostopno na: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/documents/erasmus-programme-guide-2021_sl
- Kontautiene, R. in Melnikova, J. (2008). Approaches to school heads professional training: Connecting theory to practice. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4 (13): 224–231.
- Makovec, D. (2020). Spremljanje na delovnem mestu kot učna izkušnja. *Revija za elementarno izobraževanje*, 13: 25–50.
- Muijs, D., Ainscow, M., Chapman, C. in West, M. (2011). *Collaboration and Networking in Education*. Southampton and Manchester: Springer.
- Service, B., Gulay, E., Dalgic, E. in Thornton, K. (2016). Implications of a shadowing/mentoring programme for aspiring principals. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 5 (3): 253–271.
- Simkins, T., Close, P. in Smith, R. (2009). Work-shadowing as a process for facilitating leadership succession in primary schools. *School Leadership and Management*, 29 (3): 239–251.
- Sklepi Sveta o učinkovitem vodenju izobraževalnih ustanov, UL EU 2017 C 30/02.
- Trnavčević, A. (2019). *Projekt VIO: Evalvacijsko poročilo*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Tulowitzki, P. (2019). Shadowing school principals: what do we learn? *Educational Management Administration and Leadership*, 47 (1): 91–109.