

VODENJE

v vzgoji in izobraževanju 3|2020

- 3 Uvodnik
Janja Zupančič

Pogledi na vodenje

- 5 Epidemija sprememb v izobraževanju
Janja Zupančič
- 17 Delo na domu
Marija Hladin

Izmenjave

- 27 Agencija za vzgojo in izobraževanje, Hrvaška
Alma Rovis Brandić
- 31 ERUDIO izobraževalni center, Slovenija
Ana Starc Žagar
- 37 Escuela Moderna Americana, Mehika
Barbara Žekar
- 47 Avstralski inštitut za učitelje in ravnatelje, Avstralija
Jenny Lewis
- 53 Ministrstvo otoka Man za izobraževanje, šport in kulturo, Otok Man
Jan Gimbert
- 59 Osnovna šola Bogojina, Slovenija
Sabina Juhart
- 69 Osnovna šola Brinje Grosuplje, Slovenija
Natalija Kotar
- 71 Osnovna šola Dobje, Slovenija
Suzana Plemenitaš
- 77 Osnovna šola Dobriše Cesarića Zagreb, Hrvaška
Gordana Fileš
- 81 Osnovna šola Jovana Popovića, Srbija
Goran Stevanović

85	Osnovna šola Milke Šobar – Nataše, Slovenija <i>Matjaž Barič</i>
89	Sheffieldski izobraževalni inštitut, Velika Britanija <i>Martin Illingworth</i>
93	Skupnostna šola Park, Velika Britanija <i>Jim Roberson</i>
97	Srednja tehniška in poklicna šola Trbovlje, Slovenija <i>Marjetka Bizjak</i>
101	Univerza v Innsbrucku, Avstrija <i>Markus Ammann</i>
105	Zavod sv. Stanislava, Slovenija <i>Rihard Režek</i>
109	Abstracts

Uvodnik

Janja Zupančič

Gostujoča urednica

Tokratna številka revije *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* se osredotoča na izmenjavo izkušenj pri vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov v času, ki ga zaznamuje pandemija koronavirusne bolezni. Zunanji dejavnik je močno posegel v izvajanje izobraževanja, saj je vse vpletene nepričakovano potisnil v naročje novih preizkušenj.

Ravnatelji so se znašli v viharju sprejemanja hitrih odločitev in odzivanja na zahteve, pričakovanja ter vprašanja množice deležnikov. Na preizkušnji so bili meje profesionalne in osebne avtonomije, solidarnost in povezanost kolektiva, odnos s starši, vsestranska opismenjenost in razvitost strategij samostojnega učenja učencev. Razkrile so se posledice večletnega (ne)sistematičnega (ne)vlaganja v informatizacijo šol in (ne)stalnega strokovnega usposabljanja zaposlenih za uporabo tehnologij pri pouku. In vendar je obdobje prineslo mnogo pozitivnih spoznanj in razcvet inoviranja. Kako preteklost zaznamuje sedanjost vodenja šol? Kaj je obdobje razkrilo? Kaj nas je naučilo? Katere vrednote, spretnosti in znanja bodo zavzeli šolski prostor prihodnosti? Nove razmere porajajo številna vprašanja. Odgovori niso enoznačni, saj se razlikujejo ne le med izobraževalnimi sistemi, temveč kar med šolami, zato smo s prispevki različnih ustanov poskusili ustvariti nekoliko širši pogled.

Četudi je pandemija začasno omejila našo mobilnost, naše obzorje pa nemalokrat zožila na velikost objekta spletne kamere, ste vabljeni na bogato in pisano popotovanje. Svoje misli o izobraževanju na daljavo so z nami delili ravnatelji slovenskih vrtcev, osnovnih in srednjih šol, šol s prilagojenim programom (oš Brinje in oš Milke Šobar-Nataše sta sicer osnovni šoli, ki imata pod okriljem tudi enoto osnovne šole s prilagojenim programom), dijaškega doma, zasebne šole, ravnatelji in drugi strokovnjaki na področju izobraževanja iz Hrvaške, Srbije, Velike Britanije, otoka Man, Avstrije, Mehike in Avstralije. Številko zaokroža prispevek dr. Marije Hladin, ki predstavlja delovno-pravno plat urejanja dela na domu.

Zahvaljujem se vsem, ki ste si v tem intenzivnem obdobju vze-

li čas za izmenjavo izkušenj. Bralcem pa želim obilo navdiha na popotovanju, pa čeprav le od platnice do platnice.

- **Janja Zupančič** je ravnateljica Osnovne šole Louisa Adamiča Grosuplje. *janja.zupancic@oslag.si*

Epidemija sprememb v izobraževanju

Janja Zupančič

Osnovna šola Louisa Adamiča Grosuplje

Globalna epidemija je spodbudila številne spremembe na področju izobraževanja. Dejstvo, da je učenje samo po sebi spreminjanje, je obetalo, da se bo šolski prostor uspešno soočil z novimi okoliščinami. V prispevku so prikazani različni elementi prehoda od klasičnega izobraževanja v učilnici k učenju na daljavo: od vzpostavljanja infrastrukture in opremljanja z računalniško opremo do razvoja e-učenja. Pospešil se je profesionalni razvoj učiteljev, saj je poučevanje na daljavo vplivalo tudi na didaktiko, prilagajanje strategij in oblik učenja ter komunikacije med učitelji in učenci. Šolska stavba je predstavljala stično točko široko razporedene mreže, v kateri se je nahajalo vodstvo in z vso odgovornostjo podpiralo učečo se skupnost, skrbelo za pretok informacij, ponujalo strokovno in pogosto tudi čustveno oporo. Prispevek zaključujemo s pozivom k nujnim sistemskim spremembam izobraževanja.

Ključne besede: poučevanje in učenje na daljavo, upravljanje sprememb, IKT, vodenje v času pandemije

Učenje na daljavo, pouk na daljavo, govorilne ure na daljavo ... Pandemija je izobraževanje potisnila v manj znano, predvsem pa manj otipljivo dimenzijo. Vzgojno-izobraževalne ustanove, kot fizični prostori, specializirani za učenje, so ostali brez otrok, učencev, dijakov, varovancev. Prvič marca 2020 in znova sredi oktobra istega leta. Spremembe, ki so do tedaj burile domišljijo ali se nakazovale v neki daljni prihodnosti, so brezkompromisno odtisnile močan pečat. Seveda se spomnimo številnih zapisov, ki so opozarjali, da so spremembe stalnica modernega sveta, a misli nismo ponotranjili, niso se nas živo dotaknile. Naša življenja so še vedno tekla po ustaljenih tirnicah, ko smo se brez predhodne priprave, usposabljanja, potrebnih virov, sistemske in normativne podpore znašli v svetu nove normalnosti.

Trinajsti marec 2020 ni bil samo še eden v nizu petkov, bil je dan, ko smo učencem predajali gradiva in napotke v upanju, da se bomo čez dva tedna znova videli v šoli. Upanje ni imelo trdnih temeljev, kar se je nato iz dneva v dan potrjevalo.

Gilbert (2017) se v knjigi *Moč neodvisnega razmišljanja* poigra-va z idejo, da bi o šoli razmišljali kot o omrežju in ne o stavbi.

Marca so se šolska vrata zaprla za dva meseca. Učenje – bolje rečeno komunikacija med učenci in učitelji – se je preselilo na medmrežje. Prevladujoči namen šol je bil ohranjati stik z učenci in vzdrževati njihovo učno kondicijo. Če so otroci stoletja šolo risali kot stavbo, le kako jo bodo vizualno predstavili čez leto ali dve? Je Gilbert jasnoviden?

Znašli smo se v nenavadnih okoliščinah. Vajeni smo bili številnih projektov, na katere smo se pripravili, imeli zanje strokovno podporo, vanjo vključili skupino zavzetih učiteljev in radovednih učencev, jim omogočili dodatno izobraževanje in zagotovili potrebne vire. Iz projektov so izšle inovativne ideje, nove prakse, ki smo jih ob različnih priložnostih predstavili sodelavcem in strokovni javnosti, si želeli, da bi ugotovitve nakazale smer tudi za sistemske spremembe. Projekti so se po nekaj letih (načrtovano) končali, inovacije so neredko počasi izzvenele in šole so se že ukvarjale z novimi.

Tokrat je šlo povsem zares! Na pandemijo nismo bili pripravljeni, za to, kar je sprožila, ni bilo sistemske podpore, predvidenih ciljev, rezultatov in proračuna, tudi časovni okvir ni bil znan. Prinesla je mnogo več vprašanj kot odgovorov. Vendar je v naravi dela učiteljev in ravnateljev, da se na okoliščine hitro odzivajo in iščejo rešitve, pri čemer jim pomagajo poznavanje različnih orodij in strategij, sposobnost prenašanja znanja v nove razmere, povezovanje znanj z različnih področij. Pomembno je, da imajo široko strokovno in neformalno mrežo ter delujejo v okolju, v katerem učenje živi in uživa popolno domovinsko pravico. Posameznik z razvito kompetenco učenja učenja se bo lažje soočal s spremembami, kakršne na primer prinaša pandemija, saj je učenje že po svoji naravi spreminjanje.¹ Vzgojno-izobraževalne ustanove, še posebej tiste, v katerih je učeča se skupnost prevladujoče načelo, so bile tako kljub resnosti preizkušnje v primerjavi z drugimi področji celo nekoliko v prednosti.

Dostop do spleta in opremljenost s tehnologijo

Med slovenskimi vzgojno-izobraževalnimi ustanovami obstajajo določene razlike v opremljenosti z informacijsko in komunikacijsko tehnologijo ter dostopom do svetovnega spleta. Na nacionalni

¹ Unescova uradna definicija učenja pravi (Marentič-Požarnik 2000, 10), da je »učenje vsaka sprememba v vedenju, informiranosti, znanju, razumevanju, stališčih, spretnostih ali zmožnostih, ki je trajna in ki je ne moremo pripisati fizični rasti ali razvoju podedovanih vedenjskih vzorcev«.

ravni so potekali oziroma se še odvijajo projekti, ki podpirajo opremljanje šol in spodbujajo vključevanje tehnologije v učni proces, kot na primer Mesec širjenja uporabe e-gradiv, E-šolstvo, e-Šolska torba, E-učbeniki, Evropski e-listovnik, Inovativna pedagogika 1 : 1 v luči kompetenc 21. stoletja, programa SIO-2020 in COVID-19-IKT za VIZ ter številni drugi.

Na nekaterih območjih Slovenije je dostop do spleta zelo nestabilen ali ga celo ni. Po podatkih Arnesa ima 38 odstotkov vzgojno-izobraževalnih zavodov, v katere je skupaj vključenih 70 odstotkov slovenskih šolajočih se, zagotovljene ustrezne (optične) povezave za dostop do spleta (Bonač 2020), vendar pa se je pouk iz šol preselil v domove, kjer je belih lis več. Družinam, ki so imele tovrstne težave, smo ponudili pomoč z mobilnimi dostopnimi točkami in tehnično podporo. Žal smo naleteli tudi na družine, ki nimajo urejenega niti dostopa do električnega omrežja.

Številne družine otrokom zaradi pomanjkanja računalniške opreme niso mogle zagotoviti izobraževanja na daljavo. Arnes je izvedel anketo, ki je pokazala, da ima doma primerno opremo 63 odstotkov učiteljev in 49 odstotkov učencev (Bonač 2020). Na Osnovni šoli Louisa Adamiča Grosuplje, ki jo obiskuje nekaj več kot 1100 učencev, smo oktobra 2020 z anketo ugotovili, da si 65 odstotkov učencev računalnik deli s sorojenci, v petini družin pa eno napravo uporabljajo več kot štirje družinski člani.

Šole so se nemudoma odzvale in organizirale akcije, v katerih so zbirale opremo, sledil jim je odziv pristojnega ministrstva, Zavoda RS za šolstvo, Arnesa, številnih podjetij in posameznikov. Približno tretjina donirane opreme je bila primerna za takojšnjo uporabo, preostalo pa so pripravili, nadgradili ali jo kako drugače usposobili šolski računalničarji in vzdrževalci učne tehnologije. Poleg računalnikov so bile med najbolj iskanimi pripomočki spletne kamere in slušalke z mikrofonom.

Investicije v opremo so večinoma zagotovljene iz državnega proračuna, v posameznih okoljih pa informatizacijo finančno podpirajo tudi lokalne skupnosti, zato verjetno ne preseneča ugotovitev raziskave Talis (2018), da se zdi investiranje v informacijsko-komunikacijsko tehnologijo pomembno le petini slovenskih učiteljev. Z gotovostjo lahko trdimo, da bi bil odziv učiteljev danes, zgolj dve leti pozneje, drugačen, odstotek pa bistveno večji.

Aprila 2020 sem sodelovala na globalni konferenci o učenju v času pandemije, na kateri smo udeleženci izmenjali izkušnje. Izkazalo se je, da so razmere v Sloveniji skoraj zavidljive. V Združenih državah Amerike je dostop do svetovnega spleta pogosto pro-

blematičen, zato so šolske avtobuse spremenili v mobilne dostopne točke. Starši in učenci so poiskali najbližjo avtobusno točko *hotspot* in spletna gradiva prenesli na svoje naprave ter se nato vrnili domov, kjer so se učili pretežno samostojno. Poročevalec iz španskega Madrida je povedal, da imajo številne šole šibek dostop do svetovnega spleta ali ga sploh nimajo, zato so učitelji stik z učenci ohranjali prek telefona ali celo radijskih postaj. Več šol tudi nima spletne strani ali profila na družbenem omrežju, kaj šele spletnih učilnic. Izrazil je celo bojazen, da bodo šole, ki so zane-marile informatizacijo, za vedno zaprle svoja vrata.

Okolje, v katerem učenci bivajo in se učijo, pomembno vpliva na njihovo učenje. Barle Lakota in Sardoč (2014) celo trdita, da sta posameznikov družbeni status in socialna mobilnost močno odvisna prav od njegove uspešnosti v procesu šolanja. Šole so razlike med učenci poskušale omiliti tako, da so jim pomagale pri zagotavljanju dostopa do interneta, z računalniško opremo, tehnično podporo, pošiljanjem gradiva po navadni pošti, dnevnim vzdrževanjem osebnega stika med učencem in učitelji, celo z iskanjem socialne pomoči. Žal so se razlike med učenci, ki jih je institucionalizirano izobraževanje načrtno zmanjševalo, z izobraževanjem na daljavo povečevale. Iz tedna v teden. Vedno bolj se je kazala moč oziroma nemoč domačega okolja.

Usposobljenost učiteljev

Na uspešnost prehoda k pouku na daljavo je poleg vzpostavljene infrastrukture močno vplivala pred tem vzpostavljena organizacijska kultura in razvitost učeče se skupnosti na posamezni šoli. Sposobnost učiteljev v vzgojno-izobraževalnem zavodu za učenje namreč neposredno vpliva na uspešnost učenja učencev (Stoll idr. 2001), iz česar izhaja, da je bil proces prilagajanja na izobraževanje na daljavo tudi za učence mehkejši in učinkovitejši predvsem v tistih šolah, v katerih je učenje prisotno na vseh ravneh organizacije, vanj pa so vključeni vsi deležniki. V vključujoči šoli se vsak učitelj zaveda svoje profesionalne dolžnosti, nenehno spremlja in nadgrajuje svoje poučevanje, soustvarja sodelovalno kulturo, se uči od sodelavcev in tako pomembno prispeva k izboljšanju dosežkov vsakega posameznega učenca (Skvarč idr. 2017). Čeprav je bil za vse šole 13. marec 2020 dan o, so imele nekatere prav zaradi vlaganj v preteklosti pomembno prednost pred drugimi.

V povezavi z izsledki raziskave Talis 2018 si upamo trditi, da so slovenski učitelji željni novih znanj in profesionalnemu razvo-

ju namenjajo veliko časa, kar jim je v obdobju velikih sprememb pomagalo premostiti prehod k izobraževanju na daljavo. Kar 98 odstotkov slovenskih učiteljev se udeležuje programov stalnega strokovnega usposabljanja, več kot polovica slovenskih osnovnošolskih učiteljev in 44 odstotkov srednješolskih pa ocenjuje, da so dobro pripravljeni na uporabo IKT, vendar nekoliko manj usposobljeni za podporo učencem pri rabi tehnologij pri pouku. To gre verjetno pripisati dejstvu, da slovenski šolski sistem učiteljem zagotavlja strokovno in tehnično podporo s sistemiziranjem delovnih mest računalnikarjev. Potreba po omenjeni podpori se je v času izobraževanja na daljavo izjemno povečala, tako je pohvalen vreden odziv Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport, ki je sistemiziralo dodatne zaposlitve računalnikarjev.

Ob prehodu na izobraževanje na daljavo so šole praviloma najprej izkoristile notranje vire. Poleg računalnikarjev so kolegialno pomoč sodelavcem ponudili tisti bolj samozavestni in večji uporabe tehnologij. Učinkovitost internega prenosa znanja je bila pomembno večja v kolektivih, v katerih je ta praksa prenosa in nadgradnje znanja že ustaljena.

V kratkem času se je silovito povečala ponudba usposabljanj za rabo tehnologij pri poučevanju na daljavo. Intenzivnost učenja učiteljev so podkrepile vsakodnevne priložnosti za prenos novih veščin, spretnosti in znanj v učni proces. Že sicer veliko pripravljenost slovenskih učiteljev za profesionalni razvoj so dodatno spodbudile zunanje, življenje ogrožajoče okoliščine, ki so bile poleg tega skupne vsem. Čeprav je odpor do sprememb pričakovani in običajen pojav (Peček 2015), se je zaradi resnosti razmer skorajda izničil oziroma se je spremenil v nelagodje predvsem pri nekaterih skupinah učiteljev. Izstopali so tisti, ki še vedno čutijo strah pred tehnologijo ali so izraziti pristaši osebne komunikacije, in redki posamezniki, ki so se že osredotočili na konec poklicne kariere ter odhod v pokoj. Ker ni realno pričakovati, da se bodo spremenili vsi (Peček 2015), je pomembno, da vodstvo šole vzpostavi pravo ravnovesje med podporo, spodbudo in pritiskom.

Učenje na daljavo

V prvih tednih izobraževanja na daljavo so bili ključni učni viri delovni zvezki, učbeniki in druga gradiva, ki so jih učenci sicer običajno uporabljali, nemara tudi zato, ker je bilo upanje na skorajšnje vnovično odprtje šol precejšnje.

Mnogi učitelji so učencem (ali staršem) po elektronski pošti po-

šiljali gradiva, ki jih je bilo treba natisniti, kar je družinam predstavljalo dodaten strošek in obremenitev. Tudi vračanje izpolnjenih učnih listov je bilo za posamezne družine do takrat nepredstavljiv podvig. Nekateri niso imeli ustrezne opreme, na primer skenerjev, zato so gradiva fotografirali in jih prek telefona posredovali učiteljem. Gradiva so med šolo in socialno najšibkejšimi družinami potovala tudi s klasično pošto. Učitelji so večji del komunikacije z učenci posvečali rabi tehnologij in manj predmetnim ciljem.

Kmalu se je izredno povečalo zanimanje za e-gradiva, e-učbenike in e-delovne zvezke, tudi pri starših, ki so se intenzivno vključili v izobraževanje otrok. Potrebo po njih so prepoznale izobraževalne založbe, zato so na svojih spletnih straneh omogočile prost dostop in tiskanje delovnih zvezkov v PDF obliki. Založba Rokus Klett je zabeležila pomenljivo statistiko. V prvem valu epidemije so zaznali več kot 100.000 prenosov delovnih zvezkov pri prek 8000 različnih uporabnikih: 76.442 aprila, 23.331 maja in 4792 junija (Dejak v tisku). Do spremembe ni prišlo zaradi direktive, temveč zaradi potrebe, kar je močno vplivalo na motivacijo in sprejemanje novosti.

Pri izobraževanju na daljavo učitelj in učenec nista ves čas v neposrednem stiku, kot je to običajno pri klasičnem pouku. Učitelj se ne more preprosto gibati po učilnici, preveriti napredka učencev, pogledati njihovih izdelkov ali zapisov, pomagati pri držanju šestila ali mešanju barv. Zbiranje dokazov o učenju in podajanje povratnih informacij terja več časa. To nalogo so pri omejenem številu predmetov in dejavnostih, zlasti pri urjenju s ponavljanjem, učinkovito nadomestili tehnologija in interaktivna učna gradiva. Praktični pouk je zahteval veliko prilagajanja, izbiranje učnih ciljev in je bil v času izobraževanja na daljavo močno okrnjen ali celo neizvedljiv.

Učenci so bili prisiljeni določen del učenja opraviti samostojno, zato je bilo nujno, da imajo dostop do kakovostnih in različnih virov, videorazlag, povratnih informacij. Našteto so omogočili interaktivni učbeniki z vdelanimi večpredstavnostnimi elementi in interaktivni delovni zvezki s podajanjem povratnih informacij o učenčevem napredku, znanju, uspešnosti.

Tesno sodelovanje oblikovalcev učnih gradiv z uporabniki, predvsem učitelji, je privedlo do pomembnih spoznanj, ki jih bodo založniki upoštevali pri nadaljnjem razvoju elektronskih gradiv, ter se tako približali potrebam pouka v koronski in pokoronski dobi.

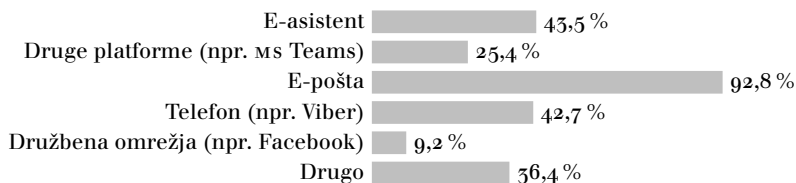
Ugotovili so naslednje (Dejak v tisku):

- Obstoječa elektronska gradiva so vsebinsko ustrezno dovršena.
- Treba je ločiti e-učenik za učitelja in e-učbenik za učenca. Učbenik za učitelja je namenjen učenju v učilnici, učbenik za učenca pa je zasnovan interaktivno in podpira samostojno učenje.
- Učitelj in učenec naj bosta povezana v preprostem spletnem učnem okolju (Learning Management System), ki učitelju omogoča podajanje navodil in spremljanje napredka učenca.
- E-učbeniki morajo delovati na vseh napravah enakovredno.
- Treba je razviti vsebine in didaktiko poučevanja s tehnologijami za otroke s posebnimi potrebami (diferencirati podlage, vrste pisav, izdelati avdioposnetke in zgoščene zapise).

Kakovostna gradiva so pomemben (pred)pogoj za kakovosten pouk, ki ga nujno nadgrajuje smiselna in strokovna umestitev v učni proces. Nerad in Likar (2019) izpostavljata, da tehnologije vplivajo tudi na razvoj didaktike in metod poučevanja, kar običajno zahteva veliko časa in prizadevanj. Vsaj prvo pa je bilo leta 2020 močno omejeno. Ugotovitev Hadarja in Brodyja (2015), da se učitelji učijo in izkušnje pridobivajo predvsem z individualno prakso, nestrukturirano in brez sistematičnega koncepta, se je v času izobraževanja na daljavo potrdila le v šolah, kjer se učitelji ne povezujejo in ne sodelujejo. Kjer je vzpostavljeno sodelovanje učiteljev v strokovnih aktivih, programskih skupinah ali drugih oblikah, so okoliščine spodbudile še bolj intenzivno medsebojno sodelovanje in kolegialno učenje.

Sodelovanje je bilo še kako potrebno tudi pri vzpostavitvi urnika za pouk na daljavo, ki je potekal prek videokonferenčnih sistemov. Nemogoče je bilo izvajati pouk po enakem urniku kot v šoli, saj ni imel vsak učenec svoje računalniške opreme. Če so imeli v družini naprav več, so jih lahko hkrati uporabljali le v različnih prostorih, sicer je prišlo do mikrofonijskega. Dodatno oviro sta v prvih dneh izobraževanja na daljavo predstavljala preobremenjeno internetno omrežje in izpad povezav. Naslednji izziv je bilo usklajevanje terminov za ocenjevanje znanja. Načrtovanje urnika ocenjevanj na ravni šole je moralo upoštevati urnike vseh otrok posamezne družine, še posebej če so imeli na voljo manj naprav, kot je bilo šoloobveznih otrok.

V prvem valu epidemije so učitelji za komunikacijo z učenci uporabljali najrazličnejše poti, orodja in medije. Pouk se je iz kla-



SLIKA 1 Analiza platform in medijev, prek katerih učitelji komunicirajo z učenci (povzeto po Dejak v tisku)

sičnih učilnic preselil v virtualno okolje s pomočjo orodij Zoom, ms Teams, Hangout, Moodle, Google Classroom.

V drugem valu je na ravni šole prišlo do poenotenja. Cilj je bil poskrbeti za enotno vstopno točko, ki učencu omogoča dostop do gradiv v zgolj nekaj korakih. Šole so se najpogosteje odločale med dvema orodjema: ms Teams in Moodle.

V komunikacijo med učiteljem in učenci ter med sošolci so poslele tehnologije, od katerih so šole učence še do nedavnega pogosto odvrčale. Spletna okolja pa so praviloma tista, v katerih se učenci dobro znajdejo, so njihov »drugi« svet. Čeprav mladi veliko časa preživijo na spletu, ta čas običajno ni strukturiran. Večinoma uporabljajo le določene funkcije, pogosto za zadovoljitev potreb po druženju in zabavi, manj časa pa namenijo učenju. Uporaba spletnih okolij, družbenih omrežij za potrebe učenja tako predstavlja zanimiv paradoks. Učitelj se znajde v okolju, ki od njega zahteva učenje, učenec pa se v znanem okolju sooči z učnimi vsebinami in učenje postane vzajemno. Oba se srečata z okoliščinami, v katerih se znano povezuje z neznanim, kar pa je pravzaprav izhodišče vsakega učenja in razvoja.

Vloga vodenja

Vloge in naloge ravnateljev so že v običajnih razmerah zelo kompleksne, zahtevne in pomembne (Nerad in Likar 2019), kaj šele v takih, kot jih je prinesla pandemija. Če se je ravnatelj običajno lahko sprehodil po hodnikih in učilnicah ter v kratkem času preveril šolski utrip, podal spodbudo, pohvalo, povratno informacijo, posredoval pri reševanju težav, so se učenci in učitelji zdaj od njega fizično oddaljili na svoje domove, potrebe po komuniciranju, izmenjavi mnenj in izkušenj, oblikovanju novih pravil, vodenju strokovnih razprav pa so se močno povečale. Vzdrževanje stika, vzpostavitev preglednega in hitrega prenosa informacij sta terjala veliko prilagodljivosti, iznajdljivosti, učinkovitega upravljanja s časom in dobro organizacijo tako na področju pedagoškega

vodenja kot poslovođenja. Poleg tega se je z vsakim tednom izobraževanja na daljavo povečevala potreba po motiviranju zaposlenih, staršev in učencev. Kdo pa je podpiral in motiviral ravnatelja?

Ravnatelji kot vzor vseživljenjskega učenja in spopadanja s preizkušnjami v vsakodnevnih vodstvenih situacijah so se z okoliščinami soočali predvsem odgovorno. Zanesli so se lahko nase, na svoj vodstveni tim, sodelavce, še posebej če jim je skupaj z njimi že uspelo sooblikovati skupnost, ki ji spremembe niso predstavljale odvečnih izzivov, temveč priložnosti, če so s starši vzpostavili podporen odnos in pridobili zaupanje učencev.

Korošec (2016) trdi, da mora biti šola vedno pred časom ali vsaj v koraku z njim, da mora prepoznavati spremembe, jih sprejemati ter spodbujati njihovo uveljavljanje. In večina ravnateljev je bila vedno korak spredaj, v bližnji prihodnosti, s scenarijema A in B na mizi ter s scenarijem C v predalu. Časa za raziskovanje in preverjanje ni bilo na pretek, informacije so se iz dneva v dan spreminjale.

Pogosto so bila na preizkušnji tudi strokovna prepričanja. Rušila so se večletna prizadevanja. Šole so učence spodbujale h gibanju, zdaj pa so velik del dneva presedeli, in to pred računalniškimi zasloni. Šole so v pouk uvajale sodelovalno učenje in timsko delo, kar je pri pouku na daljavo prej izjema kot pravilo. Večina vzgojno-izobraževalnih ustanov je ekološko naravnanih, a se je količina papirja s pojavom koronavirusne bolezni močno povečala. Zaradi odlaganja uporabljenih mask se je povečala količina odpadkov. V šoli sta posedovanje in raba alkohola prepovedana, ravnatelji pa so zato, da so lahko zagotovili dovolj razkužil, morali poseči tudi po etanolu. Stiki s starši so bili omejeni, druženje in socializacijo učencev so omejevali varnostni koridorji. Pred šolo so učenci morali čakati na označenih točkah, prihod v šolo s šolskim avtobusom zanje ni več predstavljal priložnosti za druženje.

Nove razmere so bolj ali manj naklonjeno sprejemali tudi starši. Številni so bili z bogatim znanjem s področja zdravstva, prava in računalništva šoli pripravljeni pomagati. Podajali so mnenja, predloge, zahteve, redki pa tudi grožnje. Temu je sledilo dolgo obdobje hvaležnosti, občudovanja in pohval. Večjo potrebo po sodelovanju in izmenjavi pogledov med šolo in starši je spodbudila sprostitev ocenjevanja znanja, ki se je v času izobraževanja na daljavo odvijalo v domačem okolju in pogosto v prisotnosti staršev. Na vrtiljaku informacij in skrbi so starši potrebovali umirjenega in spodbudnega sogovornika, ki je zmožeg ustvariti ravnovesje med njihovimi pričakovanji in zahtevami šolskega sistema.

Za vzdrževanje stikov z zaposlenimi in zagotavljanje strokovne

podpore so bila prav tako značilna močna čustva: od zanikanja, strahu, jeze, zaskrbljenosti do optimizma in navdušenja. Ravnatelji so morali vsak dan sprejemati res veliko odločitev. Vseskozi so morali biti pripravljeni, da prisluhnejo težavam sodelavcem in jim ponudijo oporo.

V vseh interakcijah je bilo ključno, da so ravnatelji prisluhnili, odpirali prostor in posredovali verodostojne informacije. Optimizem je bilo mogoče krepiti z dobrim poznavanjem okoliščin, učenja, dosežkov, prakse in s spodbudnimi sporočili. Ravnatelj je namreč tisti, ki skrbi za vzdušje v kolektivu, kar je bilo v izrednih okoliščinah le še bolj izrazito.

Čas izobraževanja na daljavo še kako potrjuje trditev Korošca (2016), da je ravnateljstvo svojevrsten privilegij, ki posamezniku na tej funkciji daje priložnost za oblikovanje osebnega in strokovnega razvoja učencev ter s tem za izboljševanje kakovosti življenja v družbi, predvsem pa mu na izvirne in raznovrstne načine omogoča lasten osebni in strokovni razvoj.

Kako naprej?

Izkušnja z izobraževanjem v času pandemije ne bo ostala omejena na določeno zgodovinsko obdobje ali leto 2020. Dejstvo je, da bo obdobje s svojimi značilnostmi poseglo v učno prakso in jo trajno spremenilo. V tem trenutku je ključno izkoristiti potencial vzgoje in izobraževanja kot dejavnosti, ki že po svoji naravi spodbuja spreminjanje. Analiza izobraževanja na daljavo v posameznih šolah, na celotni izobraževalni ravni in na ravni sistema bi morala biti v nacionalnem interesu. Ugotovitve in spoznanja, ki bi jih z njo dobili, in kakovostno prakso pa bi veljalo strokovno podpreti s prepotrebnimi sistemskimi spremembami, ki bodo omogočale večjo prilagodljivost, odprtost in avtonomijo in bodo tesneje povezane z okoljem, potrebami in značilnostmi časa. Četudi poseg v strateške dokumente, redefiniranje izobraževanja, posodobitev učnih načrtov, aktualizacija pouka, učnih virov, pedagoške komunikacije in vrednotenja znanja predstavljajo gromozanski izziv, se je z njim nujno nemudoma soočiti in tako oblikovati izobraževanje, ki bo podpiralo razvoj mladih generacij in celotne družbe.

Literatura

- Barle Lakota, A., in M. Sardoč. 2014. »Socialni kapital, enake možnosti in izobraževalne politike.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 12 (5): 9–28.
- Bonač, M. 2020. »Storitve Arnes pri poučevanju na daljavo in izzivi v času

- pandemije.« Prispevek na 29. strokovnem srečanju ravnateljic in ravnateljev osnovnega šolstva, 9.–10. november.
- Dejak, M. V tisku. »Digitalna transformacija med in po covidu-19: pogled šolskega založnika.«
- Gilbert, I. 2017. *Moč neodvisnega razmišljanja*. Ljubljana: Rokus Klett.
- Hadar, L. L., in D. L. Brody. 2013. »The Interaction between Group Processes and Personal Professional Trajectories in a Professional Development Community for Teacher Educators.« *Journal of Teacher Education* 64 (2): 145–161.
- Korošec, V. 2016. »Uvodnik: zrelo in odgovorno spogledovanje vrtcev in šol s prihodnostjo.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 14 (3): 3–5.
- Marentič-Požarnik, B. (2000). *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS.
- Nerad, B., in B. Likar. 2019. »Ustvarjalnost in inovativnost kot ključni sestavini izzivov 21. stoletja.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 17 (1): 71–88.
- Peček, P. 2015. »Uvajanje sprememb.« V *Izbrana poglavja iz vodenja v vzgoji in izobraževanju*, ur. M. Zavašnik Arčnik in J. Erčulj, 131–143. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Pedagoški inštitut. 2018. »Mednarodna raziskava poučevanja in učenja TALIS 2018.« <https://www.pei.si/wp-content/uploads/2019/11/talis-tiskovka-15-F.pdf>
- Skvarč, M., A. Čuk in Z. Rutar Ilc. 2017. *Vključujoča šola: priročnik za učitelje in druge strokovne delavce*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Stoll, L., J. MacBeath, I. Smith in P. Robertson. 2001. »The Change Equation: Capacity for Improvement.« V *Improve the school effectiveness*, ur. J. MacBeath in P. Mortimore, 169–190. Buckingham: Open University Press.
- **Janja Zupančič** je ravnateljica Osnovne šole Louisa Adamiča Grosuplje. janja.zupancic@oslag.si

Delo na domu

Marija Hladin

Odvetniška pisarna Hladin

Delovna mesta, na katerih lahko delavci opravljajo delo na domu, morajo biti opredeljena v aktu o sistemizaciji delovnih mest. Potem ko o aktu o sistemizaciji presodijo strokovnjaki za varstvo pri delu in medicino dela, se z delavci, ki želijo opravljati delo na domu, sklene pogodba o zaposlitvi. Z njo se določi kraj opravljanja dela (tudi) na domu. V pogodbi o zaposlitvi delodajalec in delavec opredelita tudi pogoje in način opravljanja dela na domu ter nadomestilo za uporabo delavčevih delovnih sredstev za to. Pred začetkom opravljanja dela na domu je delodajalec dolžan obvestiti inšpektorat za delo. Ne glede na dejstvo, da delo na domu poteka na podlagi dogovora med delodajalcem in delavcem, pa zakon v primerih naravnih ali drugih nesreč, če se taka nesreča pričakuje, ali v drugih izjemnih okoliščinah, ko je ogroženo življenje in zdravje ljudi ali premoženje delodajalca, dopušča možnost, da delodajalec delo na domu odredi brez soglasja delavca, za čas, ko takšne okoliščine obstajajo.

Ključne besede: delo na domu, akt o sistemizaciji delovnih mest, pogodba o zaposlitvi, izjemne okoliščine

Uvod

Delo na domu urejata Konvencija Mednarodne organizacije dela (MOD) št. 177 o delu na domu¹ in Priporočilo št. 184 o delu na domu,² ki ju Republika Slovenija še ni ratificirala.

Kljub temu pa Zakon o delovnih razmerjih (v nadaljevanju ZDR-1)³ na podlagi Priporočila Komisije 98/270/ES z dne 27. maja 1998 o ratifikaciji Konvencije MOD št. 177⁴ njeno vsebino v celoti spoštuje. ZDR-1 tako določa, da se za delo na domu šteje delo, ki ga delavec opravlja na svojem domu ali v prostoru po svoji izbiri in je zunaj delovnih prostorov delodajalca. Delo na domu je tudi delo na daljavo, ki ga delavec opravlja z uporabo informacijske tehnologije.

¹ C 177 – Home Work Convention, 1996 (No. 177), https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C177.

² R 184 – Home Work Recommendation, 1996 (No. 184), https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_ILO_CODE:R184.

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

⁴ *Uradni list Evropske unije*, L 16, 10. junij 1998.

Formalna ureditev dela na domu

Če hočemo delo na domu v vzgojno-izobraževalnih ustanovah pravno pravilno urediti, moramo poleg mednarodnih aktov, ki predstavljajo temelj za tako ureditev, upoštevati določila ZDR-1 in Kolektivne pogodbe za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji (v nadaljevanju KP VIZ).⁵

ZDR-1 v 68. členu določa, da se delodajalec in delavec s pogodbo o zaposlitvi lahko dogovorita, da bo delavec na domu opravljal delo, ki sodi v dejavnost delodajalca ali ki je potrebno za opravljanje dejavnosti delodajalca za celotno trajanje ali le del delovnega časa delavca. Zakon še določa, da mora delodajalec, preden začne delavec delati na domu, obvestiti pristojni inšpektorat za delo.

Za pravilno delovnopravno ureditev dela na domu v vzgojno-izobraževalnih ustanovah je treba spoštovati tudi KP VIZ, ki določa, da se v aktu o sistemizaciji vzgojno-varstvenega zavoda določi, na katerih delovnih mestih je delo na domu dopustno uvesti; da se pogoji in način opravljanja dela na domu uredijo med vzgojno-izobraževalnim zavodom in delavcem s pogodbo o zaposlitvi ter da vzgojno-izobraževalni zavod in delavec s pogodbo opredelita predvsem pogoje in način opravljanja dela na domu ter nadomestilo za uporabo delavčevih delovnih sredstev za delo na domu, in sicer najmanj v višini predpisane amortizacije, ter povračilo drugih materialnih stroškov. KP VIZ, podobno kot ZDR-1, poudarja tudi enake pravice in obveznosti iz dela in delovnega razmerja za delavce, ki opravljajo delo na domu, in za delavce, ki opravljajo delo v zavodu.

Delavec lahko na domu opravlja le delo, ki sodi v dejavnost delodajalca ali ki je potrebno za opravljanje delodajalčeve dejavnosti. Nikakor pa dela na domu ne sme opravljati, če je to za delavce, ki delajo na domu, ali za življenjsko in delovno okolje, kjer delo poteka, škodljivo, ter v primerih, za katere zakon določa, da se določeno delo ne sme opravljati na domu.

Naloga vsakega delodajalca je torej, da *najprej oceni, katera dela je mogoče opravljati na domu*, nato pa svojo ugotovitev ustrezno vnese v *akt o sistemizaciji delovnih mest*, in sicer tako, da v navedenem aktu ustrezno določi delovna mesta, na katerih je delo na domu dovoljeno. Pri tem delodajalec seveda ne sme pozabiti, da je treba akt o sistemizaciji delovnih mest pred sprejemom posredo-

⁵ Uradni list Republike Slovenije, št. 52/94, 49/95, 34/96, 45/96 – popr., 51/98, 28/99, 39/99 – ZMPUPR, 39/00, 56/01, 64/01, 78/01 – popr., 56/02, 43/06 – ZKOLP, 60/08, 79/11, 40/12, 46/13, 106/15, 8/16 – popr., 45/17, 46/17 in 80/18.

vati v predhodno mnenje sindikatu in ravnati v skladu z 19. členom KPVIZ.

Potem ko akt o sistemizaciji delovnih mest v zavodu sprejme pristojni organ, ga je delodajalec dolžan *posredovati izvajalcu medicine dela in strokovnemu sodelavcu za varstvo pri delu*. Strokovni sodelavec za varstvo in zdravje pri delu bo na podlagi sistemizacije (in pripadajočega opisa) delovnih mest najprej preveril, ali se delo lahko opravlja na domu, tj. ali je delo morda škodljivo oziroma ali ne gre morda za dela, ki jih na domu ni dovoljeno opravljati (71. člen ZDR-1). Če strokovni sodelavec za varstvo in zdravje pri delu ugotovi, da opravljanje izbranega dela na domu ter življenjsko in delovno okolje za delavca ni škodljivo niti prepovedano, je delodajalec dolžan pripraviti izjavo o varnosti v pisni obliki in jo sprejeti.

Delovni prostor, kjer bo delavec opravljal delo na domu, mora biti prilagojen vsem zahtevam varnega in zdravega delovnega okolja. Naloga strokovnega sodelavca za varstvo in zdravje pri delu pa je, da pregleda delovno okolje in občasno opravi nadzor ter preveri, ali so zagotovljeni ustrezni pogoji za delo. Pri tem vsekakor ne gre pozabiti, da gre za vstop v zasebne prostore delavcev, zaradi česar je treba vstop vanje napovedati in pred tem pridobiti soglasje delavcev.

Po sprejemu temeljnih aktov za delo na domu je treba z delavci skleniti ustrezne *pogodbe o zaposlitvi*, ki vsebujejo tudi možnost za delo od doma in določilo glede nadomestila za uporabo lastnih sredstev. Višino nadomestila za uporabo lastnih sredstev je v mesecih od marca do maja 2020 določilo pristojno ministrstvo in je upoštevala določila KPVIZ (»najmanj v višini predpisane amortizacije ter povračilo ostalih materialnih stroškov«).

V pogodbi o zaposlitvi je v skladu z zahtevami KPVIZ treba določiti tudi pogoje in način opravljanja dela na domu. Ker morajo biti pogoji in način opravljanja dela na domu za vse delavce enaki, jih delodajalci praviloma določijo *v pravilniku o delu na domu*, pogodbe o zaposlitvi pa se nanj le sklicujejo. Pri tem seveda ne gre pozabiti, da mora tudi o navedenem aktu mnenje predhodno dati sindikat.

Pred začetkom opravljanja dela na domu je delodajalec o tem dolžan *obvestiti inšpektorat za delo*. Obvestilo mora obsegati naslednje:

- poimenski seznam delavcev, ki bodo opravljali delo na domu;
- skupno število delavcev, ki bodo delo opravljali na domu;

- opis vrste dela, ki ga bodo delavci opravljali na domu;
- kraj, kjer bodo delavci opravljali delo;
- predvideno trajanje dela na domu.

Inšpektorat za delo preveri, ali gre za dela, ki jih je mogoče opravljati na domu. Če gre za škodljivo delo ali delo, ki se ga na podlagi zakona na domu ne sme opravljati, inšpektorat delo na domu prepove.

Pravice in obveznosti delavcev, ki opravljajo delo na domu

Delavec, ki v dogovoru z delodajalcem opravlja delo na domu ali v prostorih po svoji izbiri, ima enake pravice kot delavec, ki dela v delovnih prostorih delodajalca, vključno s pravico do sodelovanja pri upravljanju in sindikalnega organiziranja (69. člen ZDR-1).

Delavcu tako pripada *pravica do plače, dodatkov v skladu z veljavnimi kolektivnimi pogodbami, povračilo stroškov za prehrano* ter omenjena *pravica do nadomestila za uporabo lastnih sredstev* zaradi dela na domu. *Pravice do povračila potnih stroškov* delavci, ki opravljajo delo na domu, nimajo, razen kadar zaradi delovnih potreb pridejo na sedež delodajalca. V teh primerih se delavcem povrnejo stroški zaradi prihoda in odhoda na sedež delodajalca.

Delo na domu omogoča, da si delavci *delovni čas* organizirajo fleksibilno, seveda ob upoštevanju delovnega procesa, na katerega so pri delu na domu vezani. Menim, da je prav, da se za delo na domu s pravilnikom določi čas, ko je delavec za delodajalca dosegljiv zaradi informacij, ki jih delodajalec potrebuje za organizacijo delovnega procesa in zaradi nadzora nad opravljenim delom. Prav tako menim, da je treba zaposlene s pravilnikom opozoriti, naj svoje delo na domu opravljajo v času, kot je določen v pogodbi o zaposlitvi (praviloma od ponedeljka do petka), in da tudi za delo na domu velja, da praviloma poteka osem ur dnevno. Za opravljanje morebitnega nadurnega dela v času, ko delavec dela na domu, veljajo enaka pravila kot takrat, kadar delavec opravlja delo na sedežu delodajalca.

Predlagam, da delodajalec zaposlene opozori, da so tudi pri delu na domu dolžni spoštovati določila o počitkih med delovnim časom in med dvema zaporednima delovnima dnevnoma ter o tedenskem počitku in si delo na domu organizirajo, tako da upoštevajo navedeno. S temi opozorili se delodajalec lahko izogne neprijetnim situacijam, ko ob predložitvi evidence delovnega časa ugotovi, da je delavec evidentiral svoj delovni čas preko osem ur

dnevno, včasih celo tako, da je prišlo do kršitve zakonsko določenega počitka zaposlenega.

V zvezi z delovnim časom in delom na domu bi rada opozorila še na to, da je po dogovoru med delodajalcem in delavcem delo na domu mogoče opravljati za celoten delovni čas zaposlenega ali pa le za del delovnega časa (lahko le določene dni v tednu, lahko zgolj določene ure v enem dnevu).

Delavec, ki dela na domu, mora voditi dnevno evidenco delovnega časa in jo posredovati delodajalcu, saj je le tako mogoče izpolniti obveznosti, ki jo delodajalcu nalaga Zakon o evidencah na področju dela in socialne varnosti (ZEPDSV).⁶ Delodajalec je namreč tudi za delavca, ki dela na domu, dolžan voditi evidenco o izrabi delovnega časa, ki vsebuje:

- podatke o številu ur;
- podatke o skupnem številu opravljenih delovnih ur s polnim delovnim časom in z delovnim časom, krajšim od polnega, ter z oznako vrste opravljenega delovnega časa;
- podatke o urah, opravljenih v času nadurnega dela.

Svojo obveznost bo delodajalec lahko izpolnil le, kadar bo od delavcev, ki delajo na domu, dobil podatke o njihovi dnevni evidenci delovnega časa.

Prav tako je delodajalec dolžan vse zaposlene, ki opravljajo delo na domu, opozoriti na *varstvo poslovnih skrivnosti in osebnih podatkov*. Pri tem je izredno pomembno, da skupaj z delavci določijo, katero dokumentacijo lahko za potrebe opravljanja dela odnesejo domov in kako so jo dolžni hraniti. Poleg tega je pomembno, da delavcem, ki delo opravljajo na domu, omogoči varno povezavo s svojim informacijskim sistemom.

Delo na domu brez soglasja zaposlenega

Čeprav se delo na domu praviloma vedno opravlja na podlagi dogovora med delavcem in delodajalcem, lahko delodajalec v primerih naravnih ali drugih nesreč, če se taka nesreča pričakuje, ali v drugih izjemnih okoliščinah, ko je ogroženo življenje in zdravje ljudi ali premoženje delodajalca, delavcu odredi delo na domu brez njegovega soglasja, vendar le za čas, dokler trajajo take okoliščine.

⁶ Uradni list Republike Slovenije, št. 40/06.

Zakon o varstvu pred naravnimi in drugimi nesrečami⁷ pod 2. točko 8. člena kot naravno nesrečo opredeljuje potres, poplavo, zemeljski plaz, snežni plaz, visok sneg, močan veter, točo, žled, pozebo, sušo, požar v naravnem okolju, množični pojav nalezljive človeške, živalske ali rastlinske bolezni in druge nesreče, ki jih povzročijo naravne sile. Med naravne nesreče sodijo tudi neugodne vremenske razmere po predpisih o kmetijstvu in odpravi posledic naravnih nesreč, ki jih povzročijo žled, pozeba, suša, neurje, toča ali živalske in rastlinske bolezni ter rastlinski škodljivci. Glede na navedeno opredelitev naravne nesreče so z razglasitvijo epidemije nalezljive bolezni covid-19 marca in oktobra 2020 nastopile okoliščine, na podlagi katerih so delodajalci imeli pravico delavcem odrediti delo na domu, ne glede na njihovo soglasje.

Pri tem opozarjam, da zakon za odreditev dela na domu brez soglasja delavca določa dva pogoja, ki morata biti izpolnjena kumulativno:

- naravna ali druga nesreča, če se taka nesreča pričakuje, ali v drugih izjemnih okoliščinah in
- če je zaradi okoliščin iz prejšnje alineje ogroženo življenje in zdravje ljudi ali premoženje delodajalca,

pri čemer pa lahko takšno delo traja le toliko časa, dokler trajajo takšne okoliščine. Po prenehanju teh okoliščin delo na domu brez soglasja delavca ni dovoljeno.

Izpolnitev navedenih pogojev mora izhajati iz obrazložitve odredbe delodajalca. *Odredba delavcu* mora vsebovati razlago okoliščin, ki predstavljajo njen temelj, pole tega pa (najmanj) še:

- podatke o tem, koliko časa bo delavec predvidoma opravljal delo na domu;
- opredelitev dela na domu, ki sodi v dejavnost delodajalca ali ki je potrebno za opravljanje dejavnosti;
- obseg dela;
- način spremljanja, ali delavec izpolnjuje obveznosti iz delovnega razmerja;
- delovni čas in način poročanja zaposlenega o evidenci delovnega časa;
- dosegljivost zaposlenega, ki dela na domu – kdaj, v katerih

⁷ Uradni list Republike Slovenije, št. 51/06 – uradno prečiščeno besedilo, 97/10 in 21/18 – ZNorg.

urah ter na kakšen način mora biti delavec dosegljiv za delodajalca in delodajalec za delavca;

- način sporočanja podatkov, ki so pomembni za izvrševanje pogodbe o zaposlitvi (npr. nastop bolezni, želja po koriščenju letnega dopusta);
- napotke glede varnega dela na domu.

Ne glede na dejstvo, da gre pri tem za izjemne okoliščine, v katerih praviloma ni mogoče izvesti vseh predpisanih postopkov za formalno pravilno organiziranje dela na domu, pa ne smemo pozabiti, da so *pravice in obveznosti delavcev in delodajalcev enake kot pri »neizrednem«* opravljanju dela na domu. Zaposlene je treba ne glede na izjemne okoliščine opozoriti na pogoje in način opravljanja dela na domu, poleg tega pa izrecno še na spoštovanje varnosti in zdravja pri delu (tako, kot je bilo to pojasnjeno pri delu na domu na podlagi dogovora med delavcem in delodajalcem). Priporočamo, da delodajalec delavcu vroči tudi navodila za varno delo na domu, in sicer najmanj tista, ki so povezana z načinom opravljanja dela na domu.

Tudi pri odreditvah dela na domu zaradi izjemnih okoliščin je treba predhodno *obveščati inšpektorat za delo*, in sicer mora obvestilo vsebovati podatke, ki smo jih že predstavili.

Delo na domu in poškodbe pri delu

Delodajalec mora zagotoviti in zagotavljati varnost in zdravje delavcev pri delu. V ta namen mora izvajati ukrepe, potrebne za zagotovitev varnosti in zdravja delavcev ter drugih oseb, ki so navzoče v delovnem procesu, vključno s preprečevanjem, odpravljanjem in obvladovanjem nevarnosti pri delu, obveščanjem in usposabljanjem delavcev, z ustrezno organiziranostjo in potrebnimi materialnimi sredstvi (5. člen Zakona o varnosti in zdravju pri delu⁸). Navedena obveznost delodajalca zavezuje tudi takrat, ko delavec opravlja delo na domu.

Upoštevaajoč navedeno se je treba zavedati, da *v času opravljanja dela na domu lahko prav tako pride do poškodbe pri delu*. Prav zato mora delodajalec ob odreditvi dela na domu v izjemnih okoliščinah oziroma v primeru dela na domu po dogovoru med delodajalcem in delavcem posebno pozornost posvetiti varstvu in zdravju pri delu.

⁸ Uradni list Republike Slovenije, št. 43/11.

Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (v nadaljevanju ZPIZ-2)⁹ v 66. členu določa, da se za poškodbo pri delu šteje:

- poškodba, ki je posledica neposrednega in kratkotrajnega mehaničnega, fizikalnega ali kemičnega učinka, ter poškodba, ki je posledica hitre spremembe položaja telesa, nenadne obremenitve telesa ali drugih sprememb fiziološkega stanja organizma, če je takšna poškodba v vzročni zvezi z opravljanjem dela ali dejavnosti, na podlagi katere je poškodovanec zavarovan;
- poškodba, povzročena na način iz prejšnje alineje, ki jo utрпи zavarovanec na redni poti od stanovanja do delovnega mesta ali nazaj, če prevoz organizira delodajalec, ter poškodba, povzročena na način iz prejšnje alineje, ki jo utрпи zavarovanec na službeni poti;
- obolenje, ki je neposredna in izključna posledica nesrečnega naključja ali višje sile med opravljanjem dela oziroma dejavnosti, na podlagi katere je oboleli zavarovan.

Dejstvo je, da je pogosto težko opredeliti, ali določena poškodba dosega kriterije za poškodbo pri delu ali ne, zato je izredno pomembno, da si delodajalec vse informacije, ki jih v zvezi s poškodbo pridobi od delavca zapiše in shrani.

Če delavec, ki opravlja delo na domu, delodajalca obvesti, da naj bi prišlo do poškodbe pri opravljanju dela na domu oziroma v zvezi z njim, je treba pridobiti čim več informacij o tem, kdaj naj bi prišlo do poškodbe (datum in ura), kje, o morebitnih pričah dogodka, o tem, kakšne poškodbe naj bi nastale, kakšno delo je delavec opravljal v času, ko naj bi prišlo do poškodbe pri delu, ipd. Kadar delodajalec ugotovi, da je prišlo do poškodbe pri delu, mora o tem obvestiti tudi inšpektorat za delo.

To, da delodajalec zapiše vsa opozorila delavcem v zvezi z varstvom in zdravjem pri delu in jim jih posreduje, preden nastopijo delo na domu, in vse okoliščine, v katerih je prišlo do poškodbe delavca, je izredno pomembno. Zavedati se je namreč treba, da so vse pogostejši *zahtevki Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije (v nadaljevanju zzzs) zaradi povračila škode zaradi nezgode pri delu*.

Temelj zahtevkov zzzs za povračilo stroškov zdravljenja ter drugih nujnih stroškov delavca, ki se je poškodoval pri delu, je

⁹ Uradni list Republike Slovenije, št. 96/12 in 39/13.

Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju,¹⁰ in sicer 86. in 87. člen:

86. člen

Zavod ima pravico zahtevati povrnitev povzročene škode od zavarovalnice, pri kateri ima tisti, ki je s prometnim sredstvom povzročil okvaro zdravja ali smrt zavarovane osebe, sklenjeno obvezno avtomobilsko zavarovanje. V vseh drugih primerih pa ima Zavod pravico zahtevati povrnitev škode od tistega, ki je namenoma ali iz malomarnosti povzročil okvaro zdravja ali smrt zavarovane osebe.

Za škodo, ki jo povzroči v primerih iz prejšnjega odstavka delavec pri delu ali v zvezi z delom, je odgovoren delodajalec. Povrnitev povzročene škode iz prejšnjega odstavka ima Zavod pravico zahtevati tudi od delavca, če je povzročil bolezen, poškodbo ali smrt zavarovane osebe s kaznivim dejanjem.

87. člen

Zavod ima pravico zahtevati, da povzročeno škodo povrne delodajalec, če je bolezen, poškodba ali smrt zavarovane osebe posledica tega, ker niso bili izvedeni ustrezni higiensko-sanitarni ukrepi, ukrepi varstva pri delu ali drugi ukrepi, predpisani ali odrejeni za varnost ljudi.

Zavod ima pravico zahtevati, da povzročeno škodo povrne delodajalec tudi, če nastane škoda zaradi tega, ker je bilo delovno razmerje sklenjeno brez predpisanega zdravstvenega pregleda z osebo, ki zdravstveno ni bila sposobna za opravljanje določenih del oziroma nalog, kar se je pozneje ugotovilo z zdravstvenim pregledom.

zzzs zahteva povrnitev škode od delodajalca s pisnim pozivom, v katerem predstavi škodni dogodek, pravne podlage, očitek, ki gre povzročitelju – delodajalcu, ter škodo oziroma izdatke, ki jih je zzzs imel zaradi tega, ker je zavarovana oseba uveljavljala pravice iz obveznega zdravstvenega zavarovanja, in določi rok za prostovoljno izpolnitev obveznosti. Škodo predstavlja strošek oziroma vsak izdatek, ki ga je zzzs imel zaradi uveljavljanja pravic zavarovane osebe (delavca). Gre za premoženjsko škodo v obliki plačila računov za zdravstvene storitve, nadomestila plače za čas bolniške

¹⁰ Uradni list Republike Slovenije, št. 72/06 – uradno prečiščeno besedilo, 114/06 – ZUTPG, 91/07, 76/08, 62/10 – ZUPJS, 87/11, 40/12 – ZUIF, 21/13 – ZUTD-A, 91/13, 99/13 – ZUPJS-C, 99/13 – ZsVarPre-C, 111/13 – ZMEPIZ-1, 95/14 – ZUIF-C, 47/15 – ZZSDT, 61/17 – ZUPŠ, 64/17 – ZZDej-K in 36/19.

odsočnosti ipd. Če delodajalec v navedenem roku škode ne poravnaja, zzzs svoj zahtevek uveljavlja pred pristojnim sodiščem.

Skorajda identično pravico ima tudi Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, ki predvsem pri hujših poškodbah pri delu zahteva povračilo vseh dajatev, ki so bile zavarovancem izplačane iz zavarovanja ZPIZ.

Zaključek

Delo na domu je oblika dela, ki je v zasebnem sektorju močno razširjena, v javnem pa so jo začeli pogosteje uvajati od razglasitve epidemije marca 2020. Gre za obliko, pri kateri delavci delo opravljajo doma oziroma v prostorih, ki si jih izberejo sami, in ne na sedežu delodajalca, pri čemer imajo vse pravice iz delovnega razmerja, kot da bi delo opravljali na sedežu delodajalca v skladu s pogodbo o zaposlitvi. Pri opravljanju dela na domu delavcem pripada pravica do nadomestila za uporabo lastnih sredstev, pravica do povračila potnih stroškov za čas, ko opravljajo delo na domu, pa jim ne pripada, saj ti ne nastajajo. Pomembno je, da delodajalec tudi v teh primerih nadzoruje količino in kakovost opravljenega dela.

Poseben poudarek je treba nameniti varstvu in zdravju pri delu na domu, saj je delodajalec tudi pri opravljanju dela na domu odgovoren za zagotavljanje varstva in zdravja pri delu, z vsemi posledicami, ki ga lahko doletijo, če to ni zagotovljeno oziroma če je v zvezi s tem kršil zakonske obveznosti.

■ **Marija Hladin**, Odvetniška pisarna Hladin.
marija.op.hladin@siol.net

Agencija za vzgojo in izobraževanje, Hrvaška

Alma Rovis Brandić

Kako bi opisali obdobje upravljanja in vodenja po 13. marcu 2020? Kako se je vaše delo v tem času spremenilo? Kateri vidiki vodenja so prišli do izraza? Katere naloge so za vas pomenile največji izziv? Kdo vam je pri tem pomagal? Kaj ste se iz tega naučili?

Po izbruhu pandemije covid-19 sem del delovnega časa delala od doma. Nekatere dejavnosti so bile odpovedane, druge odložene, del pa jih je potekal v veliko večjem obsegu kot prej. Skoraj tri mesece je tako rekoč vse delo potekalo na daljavo – v obliki telefonskih pogovorov, po elektronski pošti in prek različnih spletnih platform (Zoom, Teams, Adobe Connect ...).

Pri delu se med drugim ukvarjam z izobraževanjem delavcev v vzgoji in izobraževanju, z ugotavljanjem stanja v konkretnih razmerah, s svetovalnim delom šol. Opravljanje vseh teh nalog brez neposrednega stika je bilo resničen izziv.

Katera znanja, sposobnosti in veščine so vam olajšali vodenje? Katera znanja bi še želeli pridobiti? Kako se mislite tega lotiti?

Mislim, da so mi bili v pomoč predvsem dolgoletne delovne izkušnje, ki so mi olajševale presojo, in v preteklosti vzpostavljen odnos z učitelji in ravnatelji. Izpopolniti bi morala veščine, potrebne za rabo informacijskih tehnologij, saj se nenehno pojavljajo novi namenski programi.

Kako je izvajanje pouka na daljavo zaznamovalo izobraževalni proces od marca do junija 2020? Kaj je to pomenilo za učence? Katera prej pridobljena znanja in veščine so jim koristili? Kakšna podpora se je izkazala za učinkovito? Kakšne izkušnje ste prenesli v naslednje šolsko leto?

Delo na daljavo se je pri nekaterih učencih izkazalo za koristno, posebej pri tistih s težavami, ki jih sicer ovirajo pri delu v razredu. Menim, da je vsem učencem povzročalo težave pomanjkanje osebnega stika z vrstniki, pa tudi z učitelji. Za zelo koristno se je izkazala podpora strokovnih sodelavcev šol, saj so ti posebno skrb

posvetili učencem, ki jim življenjske razmere otežujejo šolsko delo.

Ob zaprtju šol in po njem smo pogosto zasledili izraz »Maslow pred razcvetom«. Strokovnjaki poudarjajo, da je treba najprej zadovoljiti otrokove osnovne potrebe, šele ko so te zadovoljene, lahko pridobiva znanje. Kaj mislite, v kolikšnem obsegu smo med pandemijo šolsko okolje na novo ovrednotili?

Prepričana sem, da je to posebno obdobje pripomoglo k boljšemu razumevanju pomena šole. Pri tem mislim na vzgojni in izobraževalni vidik šolskega okolja. Menim, da je v tem obdobju vsaka šola in vsak učitelj ali strokovni delavec ali ravnatelj lahko dobil kakovostno povratno informacijo o svojem delu in svoji vlogi. Upam, da so jo uporabili za izboljšanje dela.

Obdobje učenja na daljavo je prineslo tudi pozitivne izkušnje. Ste ali boste katero od njih vpeljali v prakso v novem šolskem letu?

Vsekakor. Marsikateri sestanek je mogoče opraviti na daljavo in tako prihraniti pri času in materialnih stroških.

Katere spremembe bi bile, glede na izkušnje iz časa, ko so bile šole zaprte, potrebne na sistemski ravni?

Zagotavljanje boljših možnosti učencem, ki živijo v slabših gmo-tnih razmerah. Priprava učiteljev že med izobraževanjem na fakulteti na rabo informacijskih in komunikacijskih tehnologij oziroma dodatno kakovostno strokovno izpopolnjevanje na tem področju.

Kaj lahko spremenite sami, v okviru lastne avtonomije?

Del dela lahko opravljam prek spleta in s tem zmanjšam stroške.

Enaindvajsetega avgusta se je poslovil britanski strokovnjak za izobraževanje Ken Robinson, ki je rekel: »Večina od nas nima težav s tem, da si zastavi visoke cilje in jih potem ne doseže. Nasprotno, težava je v tem, ker merimo prenizko in smo pri tem uspešni.« Kako primeren je današnji čas za zastavljanje visokih ciljev? Kateri cilj ste si pri vodenju letos zastavili vi?

Čas je vedno primeren za zastavljanje visokih ciljev, posebno za ljudi, ki delajo v vzgojno-izobraževalnem sistemu. Če je naš cilj

luna, je mogoče res ne bomo dosegli, vsekakor pa bomo pristali med zvezdami.

- **Alma Rovis Brandić** je višja svetovalka za izobraževanje defektologov in socialnih pedagogov na Agenciji za vzgojo in izobraževanje, Hrvaška. *alma.rovis-brandic@azoo.hr*

ERUDIO izobraževalni center, Slovenija

Ana Starc Žagar

*Kako bi opisali obdobje upravljanja in vodenja po 13. marcu 2020?
Kako se je vaše delo v tem času spremenilo? kateri vidiki vodenja
so prišli do izraza? Katere naloge so za vas pomenile največji izziv?
Kdo vam je pri tem pomagal? Kaj ste se iz tega naučili?*

Obdobje po 13. marcu je pri nas zagotovo zaznamovalo nenehno prilagajanje, hitro odzivanje na spremembe, predvsem pa je bil to čas, ko je bila komunikacija z vsemi deležniki res intenzivna. Glede na to, da smo na srednji, višji strokovni in visoki šoli ERUDIO že nekaj let imeli precej dobro vpeljan sistem spletnega študija oziroma izobraževanja, smo se spremembi, čeprav je dejansko prišla čez noč, tudi na gimnaziji precej hitro prilagodili. Izvedli smo hitra in učinkovita usposabljanja za uporabo spletnega portala za učitelje in jim zagotovili informacijsko in tehnično podporo.

Največ izzivov smo na zasebni gimnaziji ERUDIO imeli z usklajevanjem dela, saj so sporočila in okrožnice z Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport prihajala precej pozno, odzvati se in ukrepati pa smo morali takoj. Usklajevanje dela učiteljev je bilo področje, s katerim smo se precej ukvarjali, saj so bili nekateri sami doma z otroki, spet drugi niso imeli primerne, mirnega prostora za delo v spletnem okolju niti primerne opreme.

V veliko podporo nam je bila zagotovo informacijsko-tehnična ekipa in že prej dobro postavljen sistem spletnega izobraževanja, ki nam je omogočal izvedbo pouka na daljavo in ne zgolj opisovanja snovi v obliki PPT. Dijakom smo omogočili dvostransko komunikacijo. Pri organizaciji dela smo veliko sodelovali z vodji različnih organizacijskih enot našega izobraževalnega centra in skupaj npr. pisali sporočila za dijake in študente, navodila za pisanje izpitov v okolju Open Book, vzpostavili smo svetovalno delo v spletni učilnici ipd.

V takšnih razmerah smo spoznali, da smo drug od drugega močno odvisni, da je mogoče biti uspešen zgolj in samo, če delujejo vsi člani v verigi skupaj. Morda smo tu še bolj kot v razredu prišli do spoznanja, da je od motivacije in notranje naravnosti posameznega predavatelja dejansko odvisno, kako bo vse možnosti, ki so mu na voljo v spletni učilnici, znal izkoristiti, da bo pouk tek

čim bolj gladko, interaktivno in nemoteno. Nekateri so pouk res odlično izpeljali, spet drugi so imeli različne težave. Ampak ko potegnemo črto, lahko rečem, da smo z odzivom na spremembe zelo zadovoljni.

Katera znanja, sposobnosti in veščine so vam olajšali vodenje?

Katera znanja bi še želeli pridobiti? Kako se mislite tega lotiti?

Kot vodji so mi v teh časih pomagali predvsem znanja in veščine s področja organizacije dela in komunikacije z vodji enot, ti pa so potem komunicirali naprej z dijaki, starši, učitelji in študenti. Sposobnost prilagajanja spremembam in predvsem naravnost k iskanju rešitev pa se mi zdita za vodje v teh časih celo najpomembnejši kompetenci. Saj vemo, da je sprememba edina stalnica v življenju.

No, marca smo morali to tudi zares dojeti in skladno s tem delovati. Pa tudi čisto praktična znanja z vidika predavatelja so mi prišla zelo prav, saj sama več let predavam in na podlagi izkušenj vem, kako si je treba urediti spletno učilnico, kaj npr. deluje in kaj sploh ne, in s temi izkušnjami in izkušnjami drugih vodij posameznih enot smo skupaj lahko pomagali tudi enoti, ki se s spletnim učenjem doslej ni prav veliko srečevala (zasebni gimnaziji ERUDIO) in je ta sistem šele začela bolje spoznavati ter ga uporabljati.

Kako je izvajanje pouka na daljavo zaznamovalo izobraževalni proces od marca do junija 2020? Kaj je to pomenilo za učence?

Katera prej pridobljena znanja in veščine so jim koristili?

Kakšna podpora se je izkazala za učinkovito?

Kakšne izkušnje ste prenesli v naslednje šolsko leto?

V času med marcem in junijem smo izgubili osebni stik, ki je na naši gimnaziji zelo pomemben in predstavlja dodano vrednost. Dijaki so na začetku (prva dva tedna, morda mesec) med poukom na daljavo zelo uživali in aktivno sodelovali. Drugi mesec pa smo že zaznali pomanjkanje motivacije, kar se je pokazalo pri rezultatih preverjanja znanja. Vprašanje je tudi, koliko je znanje, pridobljeno v tem času, kakovostno. To bo pokazal čas.

Dijakom so bila zagotovo v pomoč znanja, pridobljena na področju IKT. Pokazalo se je, da je učinkovita predvsem IT-podpora. Za svetovalno delo se dijaki v tem času niso odločali toliko, kolikor bi si mi želeli, smo pa bili v nenehnem stiku z dijaki s posebnimi

potrebami, pa tudi z drugimi. Ravno za dijake s posebnimi potrebami je še kako pomembno, da so v osebnem stiku s svetovalko, razredniki, učitelji.

Kar zadeva izobraževanje na daljavo za preostale ravni izobraževanja v naši ustanovi (srednješolsko izobraževanje odraslih, višja šola, visoka šola), pa pomembnejših sprememb nismo zaznali. Gre namreč za zaposlene študente, ki imajo poleg študijskih obveznosti družine, službe in so se prav zaradi svojih želja in potreb odločili za vpis na našo šolo. V teh programih imamo možnost izvajati izobraževanje tudi spletno, zato so se lahko nemoteno izobraževali naprej, le nekaterih vaj nismo mogli izvajati, vendar smo jih na srečo izvedli že v začetku leta. Zato tu nismo zaznali veliko stisk ali izzivov. Kljub temu pa smo se odločili, da bomo v tem času – torej jesenskem – vsem udeležencem naših izobraževalnih programov ponudili možnost za posvet s svetovalno delavko. Morda bomo potem vedeli več o tem, kakšne težave, izzive imajo.

Ob zaprtju šol in po njem smo pogosto zasledili izraz »Maslow pred razcvetom«. Strokovnjaki poudarjajo, da je treba najprej zadovoljiti otrokove osnovne potrebe, šele ko so te zadovoljene, lahko pridobiva znanje. Kaj mislite, v kolikšnem obsegu smo med pandemijo šolsko okolje na novo ovrednotili?

Bolj kot znanje in podajanje ali pridobivanje znanja je v tem obdobju v ospredje stopila potreba po varnosti. Kar smo zaznali pri naših dijakih, še posebej v 4. letnikih, je bila strašna stiska zaradi negotovosti. V preostalih letnikih se to niti ni toliko poznalo, dijaki 4. letnikov pa so bili vseskozi v dvomih, ali matura bo ali ne. Ta negotovost zagotovo ni pripomogla k učinkovitemu in uspešnemu učenju. Pri učencih preostalih letnikov je bilo zaznati izrazito potrebo po pripadnosti. Mladostniki v tem obdobju pripadajo svoji družbi, skupini sovrstnikov, in to jim je bilo kar naenkrat odvzeto. V takih okoliščinah, kot smo jim bili priča spomladi, se znanje res nekako postavi na tretje, četrto mesto.

Obdobje učenja na daljavo je prineslo tudi pozitivne izkušnje. Ste ali boste katero od njih vpeljali v prakso v novem šolskem letu?

Vsekakor bomo – no, bolje rečeno smo že – postavitve spletnih učilnic in delo na daljavo prenesli tudi v letošnje šolsko leto. V času, ko pišem ta prispevek, je za nami dober teden dela na daljavo, in moram reči, da je tokrat za vse deležnike bistveno lažje, saj imamo s tem že izkušnje in smo vsi veliko bolj pripravljeni.

Kaj bi bilo na podlagi izkušenj iz obdobja, ko so bile šole zaprte, treba na sistemski ravni še spremeniti?

Menim, da je zdaj priložnost, da pogledamo, kje, pri katerih predmetih je »balastne« snovi preveč, in za to, da preidemo na drugo raven izobraževanja, pri katerem ne bi šlo več predvsem za reprodukcijo znanja, pač pa bi do izraza lahko prišlo ustvarjalno in divergentno razmišljanje, ki ga današnja – in predvsem prihodnja – družba še kako potrebuje.

Kaj lahko spremenite sami, v okviru lastne avtonomije?

Kar lahko spreminjamo sami, že spreminjamo. Na primer zdaj, med krompirjevimi počitnicami, bodo naši učitelji na gimnaziji, pa tudi predavatelji na višji in visoki šoli imeli nadaljnja usposabljanja za delo v spletnem okolju. Torej o tem, kako še bolj in bolje izkoristiti možnosti, ki jih platforma, ki jo uporabljamo za delo na daljavo, ponuja. Da bodo učitelji opolnomočeni in bodo imeli znanje, sposobnosti in konec koncev veščine in nujno potrebno samozavest, da bodo dijake opremili s potrebnimi znanji. Da se bodo lahko dejansko posvetili dijakom, študentom, ne pa se pretežno ukvarjali s tehniko in spletnim okoljem. In seveda, da bodo na to obdobje gledali kot na priložnost za rast in razvoj.

Marca me je poklicala višješolska predavateljica, stara okrog 60 pomladi, ki z nami že vrsto let sodeluje na področju višje šole. Ker smo pred leti pri študiju na daljavo orali ledino in od predavateljev zahtevali precej znanja in pripravljenosti za delo v taki obliki, ni bilo lahko, saj nekateri v tem niso videli smisla ali potrebe. Omenjena predavateljica je bila med tistimi, ki spremembi študija v spletno obliko niso bili najbolj naklonjeni, a se je zelo potrudila in svoj predmet izvedla korektno. Ko me je poklicala, mi je povedala: »Res sem zadovoljna, da ste mi dali priložnost in me toliko naučili, saj zdaj v svoji šoli z lahkoto predavam in sem vodja in svetovalka pri uvedbi pouka na daljavo in pri vsebinskih vprašanjih, vezanih na tovrstno učenje.«

To je dokaz, da je za spremembe nujna motivacija, da pa se sčasoma tako vloženi trud kot čas izplačata.

Enaindvajsetega avgusta se je poslovil britanski strokovnjak za izobraževanje Ken Robinson, ki je rekel: »Večina od nas nima težav s tem, da si zastavi visoke cilje in jih potem ne doseže. Nasprotno, težava je v tem, ker merimo prenizko in smo pri tem

uspešni. « Kako primeren je današnji čas za zastavljanje visokih ciljev? Kateri cilj ste si pri vodenju letos zastavili vi?

Moj letošnji cilj na področju vodenja je zagotovo ustvariti premike v miselni naravnosti (angl. *mindset*) zaposlenih. Menim namreč, da je v teh spreminjajočih se in nenavadnih časih vloga učitelja in predavatelja še posebno pomembna. Odnos, s kakršnim bo sam gledal na spremembe in dogajanje v družbi, bo prenašal na dijake, študente. In če je ta pozitiven, lahko naredi največ. Samo pogledajte, o čem vas ljudje trenutno začnejo spraševati, ko kam pridete. O koroni, pa o maskah, pa o tem, ali verjamete številkam, ipd. Kaj hitro lahko zapademo v brezploдне debate in pogovor končamo zaskrbljeni, zagrenjeni. Imamo pa tudi drugo možnost – vedno jo imamo. Treba je sejati dobro, dajati dober, pozitiven zgled in na zadeve znati pogledati z zabavne, hudomušne plati, in zagotovo se bo naš pogled in pogled tistih, s katerimi smo v stiku, vsaj malenkost spremenil (na bolje).

- **Ana Starc Žagar** je izvršna direktorica in predavateljica v izobraževalnem centru ERUDIO. ana.s@erudio.si

Escuela Moderna Americana, Mehika

Barbara Žekar

V Mehiki se je začela kriza kakšen teden pozneje kot v Sloveniji, in je sovpadla z velikonočnimi počitnicami. Po počitnicah so se šole uradno zaprle, in začeli smo delati po Zoomu, čeprav samo nekaj ur na dan. Prav tako so se skupine ločile in iz dveh so natale štiri, tako da je bilo v razredu samo od 15 do 17 učencev, za razliko od 33 do 35, kolikor jih je v razredu sicer.

Na začetku je pouk trajal samo kakšno uro in pol z vsako skupino. Sprva smo pouk še improvizirali, saj nihče ni vedel, kaj se bo zgodilo v bližnji prihodnosti. Največji izziv v tej fazi je bila organizacija, saj smo vsak teden dobivali spremenjena navodila glede snovi, ocenjevanja, urnika itd.

Učiteljice drugega razreda smo se odločile, da bomo delale skupaj, in smo si tako pomagale. Vsaj enkrat na teden smo se dobile na Zoomu in skupaj smo se odločile, katero snov in kako jo bomo predstavile, kaj bomo od učencev pričakovale in kako jih bomo ocenile. Ta pristop nam je pomagal mentalno, saj se nismo več počutile same, hkrati smo se vzajemno podpirale in bodrile. Pokazalo se je, da je takšno usklajevanje pozitivno, saj je vseh pet razredov počelo isto, zato je bilo manj pritožb staršev. Čeprav je ta način organizacije zahteval več časa, je bil za nas učiteljice manj stresen.

Šolsko leto se je končalo z odločitvijo, da bomo znanje preverjali s pomočjo projektov, ki so vključevali novo snov. Ocenili smo jih s točkami in jih dodali povprečju že obstoječih ocen, ki so jih učenci dobili pred izbruhom epidemije. Tako smo dobili realno oceno pridobljenega znanja, edina težava je, da v resnici ne vemo, koliko pomoči odraslih so bili učenci deležni, koliko projektov pa so res opravili samostojno in brez pomoči. Moram priznati, da je bila izkušnja kar pozitivna, čeprav na trenutke stresna. Osebe v administrativni pisarni, ki je drugače zadolženo za izvedbo in ocenjevanje izpitov ter učne načrte, nam je bilo v veliko pomoč, saj je pripravilo celotno spletno stran, ki je bila osnova za šolsko delo, ter tudi vse programe in načrte. Učiteljice smo samo vtiskale vsebino, kar nam je prihranilo ogromno časa.

Med poletnimi počitnicami nismo vedeli, ali se bomo avgusta vrnili v šolo ali se bo pouk nadaljeval na daljavo. Šolsko ministrstvo je celo razmišljalo o kombiniranem sistemu, po katerem bi v

šolo prihajalo samo pol skupine, tako da bi otroci k pouku prihajali samo vsak drugi dan in bi bile učilnice bolj prazne. Ta sistem bi namreč omogočal zakonsko določeno razdaljo med učenci, saj bi bila pri pouku samo polovica razreda. Na dan, ko bi otroci ostali doma, pa bi se s šolo povezali po spletu. Ta način pa bi bil za organizacijo dela v šoli in za učitelje še posebno zahteven, saj bi dopoldne prihajali v šolo, popoldne pa bi poučevali po spletu. Na koncu ta sistem ni bil izvedljiv, ker je Mexico City prevelik, in je bilo nemogoče zagotoviti, da bi učiteljice pravočasno prišle domov in potem izvajale še pouk na daljavo.

Ker je bilo stanje epidemije nespremenjeno, je vlada odločila, da se bo pouk nadaljeval na daljavo. Tako smo začeli šolsko leto od doma in po internetu, z nekaterimi velikimi spremembami. Preklopili smo na Teams, zato ker imamo tako učitelji kot učenci šolski račun in je tako vse na isti platformi. Meni osebno se je zdelo delo po Zoomu dosti bolj praktično in uspešno. Na Zoomu lahko učitelj vidi vse učence in to, kaj počnejo, na Teamsu pa to ni mogoče, celo »velika galerija« je premajhna ali pa zelo slabo vidna. Obvladovanje razreda je zato omejeno. Po mojem mnenju je Teams bolj ustrezen za delo z odraslimi in manjšimi skupinami, za šolsko delo z velikim številom otrok pa ni najboljši. Dodatno težavo je predstavljala kompatibilnost tehnologije, saj se je izkazalo da tehnologija Mac ni v celoti kompatibilna z Microsoftovo. Učiteljicam, ki imamo računalnike Mac, je to predstavljalo dodatne težave, saj smo morale naložiti programe za kompatibilnost z Macom in s Safarija presedlati na Chrome. Na koncu se nam je uspelo prilagoditi, in čeprav je bilo na trenutke stresno, sem se veliko naučila in se je moje znanje o tehnologiji povečalo.

Z novim šolskim letom skupin ne delimo več, tako da je pouk zdaj skupen za vseh 32 do 33 učencev. Delovni dan se je podaljšal na dve uri in pol z vsako skupino. Vključene so tudi dejavnosti kot telovadba, računalništvo, laboratorij, glasba, likovno delo in kreativno pisanje, ki trajajo po pol ure.

Ocenjevanje se je popolnoma spremenilo. Poudarek je na sodelovanju (angl. *participation in class*), ustvarjalnosti, neodvisnosti in realnem razumevanju in uporabi snovi, ne več na ocenah izpitov.

Mnenje glede vodenja z mojega učiteljskega vidika

Vodenje je bilo na začetku kot kura brez glave. Počasi pa so se odgovorni organizirali in nam natančneje sporočili, kaj bi od nas,

učiteljev, radi. Večinoma smo se učitelji počutili zapostavljene, saj nas ni nihče vprašal za mnenje, čeprav smo mi tisti, ki smo v učilnicah in imamo stik z učenci. Od nas so zahtevali samo izvedbo idej, kljub temu da so se pravila in navodila spreminjala skoraj vsak dan, zahteve pa so bile iz tedna v teden večje. V nekaj tednih je bilo treba ustvariti novo gradivo, že obstoječe pa prilagoditi za celotno šolsko leto.

Vse to je zahtevalo hitro prilagajanje, ki je bilo za nekatere učitelje, še posebno starejše, težko. Ustvariti smo morali novo gradivo, prilagojeno predstavitvi na računalniku, in vse to v rekordnem času. Težava je nastala, ker je bilo veliko že obstoječega gradiva, narejenega v programu Smart Board, ki pa je učiteljem dostopno samo na šolskih računalnikih. Teh pa doma seveda nimamo in tako smo morali veliko gradiva pripraviti znova, v drugem programu, kar je za učitelje pomenilo dvojno delo.

Prav tako se je bilo treba doma na hitro naučiti posneti video. Glede na to, da nekateri niso bili najbolj posrečeni, vsekakor pa je bil vsak video drugačen, se je vodstvo odločilo stvari poenotiti. Tako so vidoe začeli snemati v šoli, zato so zdaj narejeni dosti bolj profesionalno. Prav tako so pripravili skupno platformo na Share Pointu, in vse to delo je uskladila grafična oblikovalka, ki jo je najela šola. Podobo gradiva smo tako poenotili, jo izboljšali, ugled šole se je povečal.

Pokazala se je potreba po video razlagah za tiste otroke, ki se jim ni uspelo udeležiti pouka na daljavo. Za gradivo in predstavitvev smo bili zadolženi učitelji. Ker je bil namen vse to gradivo poenotiti, smo dobili navodila za izvedbo, vendar so bila velikokrat zahtevna in popolnoma nerazumljiva. Nato so sledile kritike na račun ustvarjenega gradiva; veliko učiteljev je to ujezilo, saj so menili, da od njih zdaj zahtevajo, da so tudi profesionalni grafični oblikovalci. To je povzročilo trenja z vodstvom, saj smo učitelji delali s polno paro in po najboljših močeh, imeli pa smo občutek, da nas ne cenijo. Po opravljenem delu pa nam je vodstvo čestitalo za izvedbo in požrtvovalnost.

Za pomoč učiteljem je šola med poletnimi počitnicami organizirala veliko tečajev. Glede na to in ker smo se ves ta čas pripravljali na začetek novega šolskega leta, letos nismo imeli počitnic. Številni smo imeli tudi tehnične težave, kakršne so na primer slaba spletna povezava, nekompatibilna tehnologija in počasni ter prestari računalniki, zato je marsikdo investiral v novo opremo in boljši internet, kar pa seveda veliko stane.

Po mojem mnenju je imelo vodstvo na začetku pouka na dalja-

vo za učitelje zelo malo posluha. Menim, da je bilo tako, ker je bilo vodstvo pod stresom in nenehnim pritiskom zaradi zahtev ministrstva (SEP). Ko so se razmere stabilizirale in se je šolsko leto začelo, je pozornost končno preusmerilo tudi v delovno silo (učitelje). Hkrati je bilo vodstvo pod ogromnim pritiskom staršev. Glede na to, da je šola zasebna, so mnenja in zahteve staršev pomembni. Mnogi starši so zaradi nastale situacije izgubili službo ali dohodek in so se nenadoma znašli v finančni stiski. Šola je tako številnim omogočila le delno plačevanje šolnine, kar pa se seveda pozna pri dohodku šole. Velikokrat se zahteve staršev zelo razlikujejo. Nekateri bi radi, da so njihovi otroci več časa zaposleni z učenjem in pri računalniku, drugi si želijo prav nasprotno. Nekateri starši bi radi, da otrokom določimo domačo nalogo, mnogi pa so proti njim. Mislim, da je mnenje staršev odvisno od domačih okoliščin, starosti in števila otrok v družini, vodstvo šole pa poizkuša vsem ustreči.

Starši, ki v Mehiki plačujejo zasebno šolo, v glavnem pripadajo srednjemu in višjemu socialnemu razredu, kar pomeni, da so matere doma ali pa imajo sredstva za najem pomočnic, učiteljic in varušek. Situacija pa je popolnoma drugačna, če so otroci še majhni (predšolski, prvi in drugi razred) ali pa so že bolj samostojni (tretji do šesti razred), tako da lahko sami sledijo pouku prek računalnika in so tudi večino nalog sposobni opraviti samostojno. Tehnologija staršem ni predstavljala večjih težav, so pa bili zaskrbljeni zaradi ocenjevanja. Večji problem je bilo varstvo otrok, saj so številni starši prav tako delali od doma, hkrati pa se niso mogli zanesti na pomoč starih staršev, ki sodijo v rizično skupino; reče-no je namreč bilo, da je bolje, če otroci zaradi nevarnosti okužbe z njimi nimajo stikov.

Trenutna situacija

Od avgusta do sedaj (november 2020) se učna snov ni spremenila, se je pa količina snovi zmanjšala. Čas, v katerem snov razložimo, je znatno krajši v primerjavi s časom, ki ga za to porabimo v šoli, kar pomeni, da jo je treba predelati hitreje.

Ker se predstavitev snovi ne razlikuje dosti, to ni predstavljalo težav, je pa sama organizacija zahtevala nova pravila in kar veliko prilagajanja, tako pri učiteljih kot pri učencih.

Najprej se je bilo treba naučiti uporabljati Teams, pa nečesa tako osnovnega, kot je dvigovanje virtualne roke, prižigati in ugašati mikrofona, pa tega, kako se z enega kanala prestaviti na drugega,

itd. Prav tako je bilo treba prilagoditi pravila med samo uro. Veliko pozornosti posvečamo spoštovanju, temu, da ne prekinjamo drugih in jim ne skačemo v besedo, da počakamo, da pridemo na vrsto, da ne kričimo in da sledimo učni snovi. Ena od pozitivnih stvari in najboljših tehnoloških prednosti je možnost utišati sodelujoče, kar v razredu ni (vedno) mogoče. Če stvari uidejo iz rok, učence utišamo in počakamo, da se pomirijo. Slaba stran tehnologije pa je, da ni vedno popolnoma jasno, kdo govori ali kdo ima prižgan mikrofoni in moti vse.

Težavo je predstavljalo tudi učno gradivo, ki so ga starši plačali, šola pa je poskrbela za dostavo do doma. Marsikateri učenec na začetku pouka še ni imel vseh učbenikov, zato smo prva dva tedna namenili spoznavanju in nismo začeli z novo snovjo.

Moja izkušnja je bila kar pozitivna. Lansko šolsko leto sem poučevala drugi razred in sem z njim leto končala na daljavo. Skupaj smo se učili, kako uporabljati Zoom in kako delovati kot enota. V tem šolskem letu so mi dodelili tretji razred, kar pomeni, da je velik odstotek mojih sedanjih učencev istih.

Slabost pouka na daljavo je, da se z učenci ne morem osebno pogovoriti. V šoli bi jih poklicala k sebi ali pa bi z njimi šla ven in se v miru pogovorila, zdaj pa to ni mogoče in jih moram prositi, da po pouku, ko se drugi odklopijo, ostanejo z mano. Včasih na to pozabijo ali pa nočejo govoriti z mano in se odklopijo pred koncem. Takrat seveda ne morem kaj dosti narediti. Problem je tudi klepetalnica Chat, ki učencem omogoči komunikacijo med poukom. Tako smo morali vzpostaviti pravila, da jo uporabljamo samo za potrebe učne ure in ne za osebne stvari, kar pomeni nič »čustvenčkov« niti zasebnih pogovorov. Ne glede na to imamo še vedno težave z učenci, ki se prek Chata prepirajo, zdaj celo prek zasebnega, kamor nimamo vpogleda, zato imamo učitelji zvezane roke. Komunikacija in sodelovanje s starši sta tako postala še pomembnejša.

Hkrati pa je mogoče imeti z učenci prvič neposredno povezavo preko klepetalnice Chat. Vodstvu ta povezava ni všeč, saj lahko pride do nesporazumov, ampak trenutno ni druge izbire.

Ocene smo prej pisali v zvezke, in starši so tako izvedeli za rezultate, zdaj pa ni drugega načina, kot da vsakemu učencu osebno pošljemo ocene na zasebno klepetalnico Chat, kar za učitelje pomeni dodatno delo, je pa bolj osebno. Zdi se mi, da zdaj svoje učence spoznavam bolje kot prej, ker mi pišejo, kadar imajo vprašanja ali so v težavah ali pa bi mi samo radi kaj povedali ali pokazali.

Otrokove osnovne potrebe ali pridobivanje novega znanja – kaj je prednostna naloga?

V naši šoli poskušamo doseči oboje. SEP (ministrstvo za šolstvo) je izdalo odlok, da morajo vsi učenci, ne glede na ocene ali pridobljeno znanje, izdelati razred.

Hkrati znanje vseeno ocenjujemo z izpiti s pomočjo Google Formsa in s projekti, ocenjujemo pa tudi sodelovanje, splošno vedenje učenca med poukom in glasno branje.

Učitelji si prizadevamo biti dosledni, od učencev zahtevamo disciplino in izvrševanje nalog ter pravočasno oddajo projektov, ki jih morajo narediti. Hkrati pa poskušamo te ocene prilagoditi razmeram, v katerih živijo. Vemo, da mnogim pomagajo starši, tako pri izdelavi projektov kot pri izpolnjevanju testov v obliki Google Formsa. Zavedamo pa se tudi, da so lahko razmere pri vsakem učencu individualno drugačne. Sama imam učence, katerih starši, bratje in sestre so zboleli, in so bili zato po več tednov izolirani. Nekatere družine so se morale v tem času preseliti, starši so morali menjati službo ali pa imajo tehnologijo slabše kakovosti. Vse to je treba pri oceni upoštevati. Imam pa na primer tudi otroke, ki v razredu ne počnejo absolutno nič, ne sodelujejo, ne sprašujejo, ne odgovarjajo, ne delajo domačih nalog ali projektov, na spletu pa je drugače.

Po eni strani poskušamo doseči nekakšen red, hkrati pa upoštevati potrebe vsakega učenca.

Osebna izkušnja glede poučevanja v tretjem razredu osnovne šole na daljavo

Glede na to da smo od marca do julija šolanje na daljavo improvizirali, moram reči, da sem se kar veliko naučila, še posebej glede uporabe tehnologije.

Moji učenci so me pozitivno presenetili, saj so se hitro prilagodili in še hitreje našli načine, kako obvladovati tehnologijo med poukom. Prav njihova radovednost me je marsičesa naučila, saj sem jim morala vsak dan slediti, če nisem hotela izgubiti nadzora nad učno uro.

Šola je organizirana precej rigidno. Učne načrte in programe, tako kot količino in vsebino snovi, določi pedagoški vodja, učiteljice pa moramo to izvršiti. Osebe v administrativni pisarni tedensko preverja, ali je učitelj predelal vso zastavljeno snov in ali so izpolnjene vse strani v delovnih zvezkih, določene za tisti teden. Snovi je zelo veliko in včasih je težko vse predelati, zato večkrat žrtvuje-

mo sobivanje med učenci, daljše pogovore in komentarje o snovi, ki smo jo obdelali, in celo ponavljanje snovi. Velikokrat zelo hitimo in okolje tako za učence kot za učitelje vse prevečkrat postane stresno.

Kljub temu da tovrsten nadzor pomaga ustvarjati red in daje občutek varnosti, pa je velikokrat omejujoč; sama sem se marsikdaj počutila ujeto in zato brez svobode, da bi pouk vodila v smer, v katero ga peljejo učenci. Učni proces je v nasprotju s tem treba umestiti v dodeljeni kalup, ki je za učence večkrat dolgočasen in pogosto zanje nima pravega pomena, saj ni oblikovan na način, ki bi upošteval njihove izkušnje, mnenja in želje, ker za to preprosto ni časa. Menim, da tako omejujemo ustvarjalnost učencev, še posebej pa samostojno sprejemanje odločitev in soočanje s posledicami. Prav tako je celoten proces podrobno načrtovan in organiziran, s čimer naj bi spodbujali disciplino, organiziranost, delovni red in sledenje navodilom. Menim pa, da je tega preveč, vendar in učitelji sami ne moremo uvesti drugačnih metod, pri katerih bi bili učenci bolj samostojni, ker te zahtevajo čas, tega pa nimamo. Zato se mi zdi, da naši učenci premorejo veliko znanja, so disciplinirani, imajo izoblikovane delovne navade, zelo izostren spomin in sposobnost hitrega predelovanja snovi, niso pa prav dobri pri odločanju, sprejemanju odločitev in delu v ekipi.

Glede na to, da smo zdaj manj časa z učenci, se je vodstvo odločilo zmanjšati količino obvezne snovi, ki jo je treba predelati na teden, in je učiteljem dalo več svobode pri pripravi gradiva in njegovem vključevanju v pouk. Obseg domačih nalog zdaj določi učitelj in sama sem ga zmanjšala.

Ta odločitev nam daje proste roke pri podajanju snovi in čeprav imamo z učenci manj časa, se ponujajo priložnosti za dopolnilne dejavnosti, ki spodbujajo delo v ekipi, ustvarjalnost in sprejemanje odločitev.

Šolarje smo pred epidemijo ocenjevali izključno na podlagi pisnih izpitov, zato da sta bila osebni dejavnik ali učiteljevo mnenje izključena. Vzrok za to so bile pritožbe staršev, češ da učiteljica njihovega otroka ne mara in ima zato slabše ocene. Prav zato doslej učitelji nismo imeli vpliva na ocene, samostojno smo lahko ocenili le vedenje.

Glede na to, da na daljavo ni mogoče oceniti, ali je otrok izpit ali test izpolnil sam ali s pomočjo drugih, imajo zdaj največjo težo pri oceni sodelovanje pri poukom in projekti.

Posledično ocene ne temeljijo več samo na izpitih, ampak bolj na sodelovanju, reševanju problemov in prisotnosti med poukom.

In zaradi tega novega sistema učiteljevo mnenje spet pride v poštev.

Ena od velikih sprememb je komunikacija učiteljev s starši in učenci. Glede na to, da je naša šola zelo rigidno organizirana in da učitelji nimamo kaj dosti stika s starši in celo z učenci zunaj šole, je zdaj to postalo mogoče, in sicer prek zasebne klepetalnice Chat.

Cilji, ki sem si jih zastavila sama

Pred začetkom novega šolskega leta sem si zadala lastne cilje. Glede na to, da je nastala situacija povsem nekaj novega, se zavedam, da imam samo dve možnosti. Prva je, da se pritožujem in nergam nad tem, druga pa, da poskušam v njej najti pozitivne priložnosti. Odločila sem se, da bom poiskala, kaj nam učenje na daljavo prinaša dobrega.

Po mojem mnenju je za učence to idealna priložnost, da se sami naučijo reševati probleme in tako postanejo bolj samostojni. Glede na to, da osebno nisem poleg njih, jih ne morem vedno nadzorovati, prav tako jih ne morem nenehno opozarjati, kar pomeni, da se morajo naučiti to početi sami. Mnogokrat so starši prepričani, da morajo to vlogo prevzeti oni, vendar se s tem ne strinjam. Na skupnem roditeljskem sestanku staršev nisem prosila za pomoč, moj namen jih je čim manj obremenjevati, kar sem jim tudi povedala. Edino, kar sem jih prosila, je bilo, da me o vseh spremembah in skrbah, ki jih imajo, obvestijo po po elektronski pošti ali Chatu. Seznanila sem jih s tem, da od učencev pričakujem, da bodo svoje težave reševali sami, da bodo poiskali možne rešitve, da bodo zaprosili za pomoč in jo iskali prek različnih kanalov, za kar sem jim na voljo ne samo med poukom, ampak prek zasebne klepetalnice tudi v svojem prostem času. Ne želim si, da bi bili starši edini vir rešitev, temveč zadnji kanal in da bi jih otroci sami prosili za pomoč. Starše sem prosila, da težav ne rešujejo namesto otrok, ampak da jih vodijo k najboljši rešitvi, ki jo morajo učenci predlagati sami. Seveda so tudi primeri, ko otroci potrebujejo starševsko pomoč, zlasti pri tehničnih težavah.

Nastale razmere so za učence prav tako priložnost, da vadijo in tako izboljšajo svoje komunikacijske sposobnosti.

Po drugi strani pa je res, da otroke najboljše poznajo njihovi starši, zato sem jih prosila, naj pomoč in nadzor prilagodijo njihovim potrebam. Iz istega razloga sem jih tudi prosila, naj jim pri reševanju v Google Formsu ne pomagajo, saj je to edini način, s pomočjo katerega lahko vidim, kakšen je napredek učencev. Na podlagi teh

rezultatov lahko prilagodim snov, njeno podajanje in ponavljanje. Za to pa potrebujem realne rezultate. Prav tako sem to razložila učencem, in izkazalo se je, da večina razume in dojame bistvo, saj so ocene videti realne.

S temi ukrepi bi rada poudarila pomen iskrenosti, še posebej do sebe, da bi si učenci na primer priznali, koliko se trudijo in kakšen rezultat so zato dosegli.

Želim si, da bi se otroci naučili oceniti situacijo in se odločiti, koliko truda morajo vložiti, da bodo uspešno dosegli želeno. Želim si, da bi se zavedali, da jim skupinsko delo koristi ter da uspešno skupinsko delo temelji na sodelovanju in medsebojni pomoči. Zato izkoristim vsako priložnost, da jih razdelim v manjše skupine in jim dam nalogo, ki jo morajo rešiti skupaj.

Zelo pozitivno me je presenetil razvoj sodelovanja med učenci v razredu. Ko smo se na začetku razdelili v manjše skupine, so to izkoristili za nagajanje. Razmere so bile idealne, ker so na trenutke sami, saj ne morem biti v več skupinah istočasno. Tako so si na primer prižigali in ugašali mikrofone in se izključevali iz ure ali na splošno nagajali, namesto da bi reševali izzive in naloge.

Potem ko smo se pogovorili, so si naslednji dan vsi prizadevali sodelovati in rešiti dodeljeni izziv. Pomagati so si začeli tudi zunaj manjših skupin, kadar smo bili vsi skupaj. Prostovoljno in na lastno pobudo si med poukom ali reševanjem nalog pomagajo z idejami, rešitvami in predlogi. Sama se ne vmešavam, ampak jih samo spodbujam in pohvalim. Tudi na splošno poskušam, da se ne bi preveč vmešavala, kadar pomagajo drug drugemu ali samostojno delajo v skupinah. Ponudim jim pomoč, kadar je treba, ali pa jih usmerjam v pravilno smer, kadar menim, da je to nujno. Tako skušam ustvariti situacijo, v kateri imajo učenci priložnost vaditi uspešno komunikacijo in vodstvene sposobnosti.

Da bi učencem pomagala doseči večjo samostojnost, jim dovolim, da se sami odločajo glede podrobnosti, in tako imajo proste roke, da uporabijo svojo domišljijo in ustvarjalnost. Podam jim glavna in najpomembnejša navodila za izvršitev naloge, podrobnosti pa prepustim njim, prav tako odločitve glede načina in postopka reševanja problema ali izvršitve nalog.

Glede na to, da pri pouku na daljavo ni mogoč enak nadzor učiteljev kot v šoli, upam, da bo to pripeljalo k večji samostojnosti učencev, saj jih to sili k samoiniciativnosti, če hočejo doseči zastavljene rezultate. Opažam, da si učenci želijo navodil in vodenja, hkrati pa zelo uživajo, ko lahko podrobnosti pri izvedbi nalog izbirajo sami.

Moram priznati, da pri svojem delu uživam. Želim si, da bi uživali tudi moji učenci, medtem ko vadijo, razvijajo in izboljšujejo svoje sposobnosti ter pridobivajo novo znanje.

Nastale razmere so nedvomno dobra priložnost za spremembo, učijo nas fleksibilnosti in prilagajanja, in to tako vodstvo kot učitelje in učence. Čeprav imam krepko več dela kot pred zaprtjem šol, mi je to v užitek, saj čutim, da je ves trud poplačan, ko vidim, da so otroci veseli, in opažam, da kljub spremembam in težavam napredujejo in osvajajo nova znanja. Dosežki, čeprav manjši, imajo zame večjo vrednost, saj dokazujemo, da skupaj še zmoremo prilagodljivost, ki je nujna, da dosežemo zaželeno. Ključ je v sodelovanju, medsebojni pomoči in empatiji.

- **Barbara Žekar** je učiteljica na Escuela Moderna Americana, Mehika. *barbara.zekar@gmail.com*

Avstralski inštitut za učitelje in ravnatelje, Avstralija

Jenny Lewis

Opišite svoj položaj. Kakšne so njegove glavne značilnosti? Katere obveznosti zahtevajo od vas največ pozornosti?

Sem mednarodna svetovalka in opravljam naloge vodstvenega *coachinga* in pomoči za mednarodne, zvezne in državne izobraževalne sisteme pri razvoju inovativnih, trajnostnih praks, ki so usmerjene v uspešnost in negujejo uspešne izobraževalne sisteme in šole.

Vodim predvsem sistemske in organizacijske revizije in reforme pri zagotavljanju kakovosti; skrbim za oblikovanje nacionalnih profesionalnih standardov za nadzornike, ravnatelje in učitelje ter procese razvijanja uspešnosti, uresničevanje poklicnega razvoja in učenja ter v prihodnost usmerjene formalne procese učenja in učenja po šolanju, ocenjevanja in ugotavljanja kvalifikacij na raznolikih zemljepisnih območjih azijsko-pacifiške regije, Bližnjega vzhoda, severne in južne Afrike.

Trenutno pri usklajevanju teh nalog pomagam indonezijskemu vladnemu ministrstvu za izobraževanje in kulturo ter ministrstvom za izobraževanje v pacifiški regiji.

Pri Avstralskem inštitutu za poučevanje in vodenje v šolstvu sem vodja strokovne svetovalne skupine za ocenjevanje uspešnosti učiteljev, ki revidira ocenjevanje uspešnosti, ki ga pristojne službe uporabljajo za presojo, ali je neki učitelj diplomant pripravljen za razred.

Kako dolgo ste že na vodstvenem položaju?

V vodstvenem timu šole sem začela delati leta 1992, ravnateljica sem postala leta 1994, potem pa sem leta 2004 prevzela naloge v vodenju izobraževalnega sistema in organizacij.

Kako se je vodenje od vaših zgodnjih let do danes spremenilo? Katero je ključno spoznanje, ki ste ga pridobili?

Vodenje šole in izobraževalnega sistema se je iz tehničnega upravljanja občutno preoblikovalo v takšno vodenje, ki se posveča iz-

boljšavam, je politično in zahteva socialno kompetentnost. Od današnjih vodij se zahteva, da učinkovito vodijo visoko funkcionalne strateške organizacije, v katerih uspevajo profesionalni kapital, družbeni kapital in učenci.

Spoznala sem, da so priprave na vodenje ključne in da je shema v številnih državah v glavnem dvajset let za časom ter da je pomembno vzpostaviti učinkovit razvoj vodenja po vseh državah in izobraževalnih sistemih, da lahko vzgajamo vodje v izobraževanju za sedanje in prihodnje učence ter njihove skupnosti.

Kateri so viri vašega poklicnega zadovoljstva?

V kakšnih okoliščinah se počutite nemočne ali brez vpliva?

Kako jih obvladujete?

Uživam v novih izzivih, ki se pojavljajo pri izboljševanju šol in rezultatov učencev. Rada zagotavljam *coaching* uveljavljajočim se in izkušenim vodjem pri problemskem iskanju učinkovitih poti za vzpostavljanje uspešnih šol in izobraževalnih sistemov.

Odločena sem, da vodim s svojimi odlikami, mori pa me – in občasno se počutim nemočno –, če so izjemni vodje ohromljeni zaradi neustreznih politik, ki jim preprečujejo, da bi kaj odločilno spremenili.

Povejte nam, prosim, o svojem najpomembnejšem strokovnem ali poklicnem dosežku. Kakšen vpliv je imel?

Moj najpomembnejši dosežek je bila skrb za vodstveni razvoj uveljavljajočih se in izkušenih vodij na Mednarodnem kongresu za učinkovitost in izboljšave v šolah (angl. *International Congress for School Effectiveness and Improvement*) in za 53 držav v Britanski skupnosti narodov v okviru Sveta Skupnosti narodov za upravo in vodstvo v izobraževanju (angl. *Commonwealth Council for Educational Administration and Management*). Dosežek, na katerega sem najbolj ponosna, je bilo ravnateljstvo v zahtevni večnarodni šoli v družbeno-ekonomsko šibkejšem okolju v Avstraliji.

Kaj bi svetovali novoimenovanim ravnateljem?

Današnji ravnatelji morajo nenehno izboljševati svoje znanje, veščine in sposobnosti na naslednjih področjih:

1. razvijanje individualne sposobnosti tistih, ki jih vodijo, na delovnem mestu in širše, to pa vključuje:

- razvijanje uspešnosti in načrtovanje kariere,
 - *coaching* vrstnikov in kandidatov za vodstvene položaje,
 - načrtovanje prihodnje delovne sile z odkrivanjem virov in veščin, potrebnih za izpolnjevanje prihodnjih potreb;
2. razvijanje močnih strokovnih učečih se skupnosti;
 3. vodenje vključujoče in uspešnih kulture, ki ceni pravičnost in odličnost, socialno pravičnost in zagovorništvo ter dobrobit vsakega učenca in učitelja pod njenim okriljem;
 4. nenehno proučevanje in izvajanje kakovostne pedagogike in strategij učenja, usmerjenih v učenca, ki vsakemu učencu zagotavljajo napredek;
 5. razvijati veščine strateškega vodenja in poslovođenja za uvažanje sprememb in šolskih izboljšav, kar vključuje tudi
 - skrb za dobro upravljanje in odgovornost v vseh delih organizacije;
 6. upravljati trajno osebno rast ter medosebni in dispozicijski razvoj;
 7. razvijati individualne zmogljivosti tistih, ki jih vodijo, na delovnem mestu in širše, to pa vključuje:
 - razvijanje uspešnosti in načrtovanje kariere,
 - *coaching* vrstnikov in kandidatov za vodstvene položaje,
 - načrtovati prihodnjo delovno silo z odkrivanjem virov in veščin, potrebnih za izpolnjevanje potreb prihodnosti;
 8. razvijati močne profesionalne učne skupnosti;
 9. skrb za vključujočo in uspešnih kulturo, ki ceni pravičnost in odličnost, socialno pravičnost in zagovorništvo ter dobrobit vsakega učenca in učitelja pod njenim okriljem;
 10. razvijati veščine strateškega vodenja in menedžmenta za uvažanje sprememb in šolskih izboljšav, kar vključuje tudi
 - skrb za dobro upravljanje in odgovornost v vseh delih organizacije.

Upoštevajte, da vodenje zapletenih in spreminjajočih se sistemov zahteva več kot zgolj vodstveno znanje in sposobnosti, da s sodelavci na delovnem mestu sodelujemo na načine, ki so naravnani razvojno, prinašajo opolnomočenje in navdih. Vodje morajo biti sposobni ukrepati, trajno morajo biti zmožni skrbeti za ustrezne spremembe, katerih namen je izboljšati ljudi in okoliščine ter krepiti zmožnosti skupine ali organizacije za učenje, rast in pozitivno, razvojno spreminjanje.

Vodje morajo torej imeti sposobnosti, ki so preplet vodstvene-ga znanja, veščin in kompetenc in na katere vpliva več človeških lastnosti, dispozicij, kot so samozavest, intuicija, zdrava pamet, čustvena inteligenca, duhovni čut, dobra presoja in druge navdihujoče odlike, ki se uspešno kažejo v praksi, v zahtevnih in spremi-njajočih se okvirih in okoliščinah, in jih trajno vzdržujejo.

Kaj bi svetovali novoimenovanim ravnateljem?

Prve tri mesece opazujte, poslušajte, ocenjujte in opredelite:

- Kako boste pokazali empatijo, da jo bodo drugi prepoznali in čutili?
- Katera področja morajo biti pregledna za vse?
- Na učenju česa mora biti prednostni poudarek za vse?
- Kateri so najboljši načini za krepitev dejavnosti po vsej šoli?
- Kdo so nosilci sprememb? Prepoznajte se jih.

Na izobraževanje od nekdaj vpliva razvoj gospodarstva. Dandanes našo resničnost spreminja industrija četrte generacije. Poleg tega se mladi rodovi digitalnih sodobnikov učijo in sporazumevajo drugače, drugače zbirajo in predelujejo informacije. Po drugi strani pa se zdi, da šolski sistem ne more dohajati hitrega tempa sodobnega sveta. Katere vrednote in načela bi morale izobraževanje braniti najtrdneje, ne glede na vse?

Te vrednote in načela so:

- *Demokracija*: sprejemanje in spodbujanje pravic, svoboščin in odgovornosti v vlogi slovenskega državljana.
- *Odličnost*: prizadevanje za najvišje osebne dosežke v vseh vidikih šolanja, pri individualnem in skupnem ravnanju, delu in vseživljenjskem učenju.
- *Enakopravnost*: zagotavljanje vključevanja, dostopa, pravičnosti in priložnosti v vseh vidikih učenja in dobrobiti za vse učence.
- *Udeleževanje*: biti proaktiven in dejaven posameznik in član skupine, biti ponosen na družbeno in gospodarsko bogastvo skupnosti in naroda ter prispevati k njemu.
- *Spoštovanje*: upoštevati sebe in druge, zakonite in pravične oblasti ter raznolikost v družbi in sprejemanje tega, da imajo drugi pravico imeti drugačna ali nasprotna mnenja.

- *Odgovornost*: odgovarjati za svoja dejanja sebi, drugim in okolju.
- *Sodelovanje*: skupno delovanje za doseganje skupnih ciljev, zagotavljanje podpore drugim in prizadevanje za mirno reševanje sporov.
- *Skrb*: zavzemanje za dobro počutje pri sebi in drugih, empatija in sočutno delovanje.
- *Pravičnost*: zavezanost načelom družbene pravičnosti in nasprotovanje predsodkom, nepoštenosti in krivici.
- *Integriteta*: biti dosledno pošten in vreden zaupanja.

Kaj bi sporočili ravnateljem v Sloveniji?

Še naprej:

- bodite usmerjeni v prihodnost;
- utrjujte temelje močnih vrednot;
- bodite priljudni in empatični;
- jasno vztrajajte, da je najprej na vrsti najpomembnejše;
- naj vas poznajo po vplivu, sočutju in standardih;
- zavedajte se, da pomeni ta čas nove učne poti za vse, tudi za vas same – učenje je pomembno za vse;
- gradite vloge in dolžnosti, pomembno pa je upoštevati enakopravnost pri sodelovanju – inoviranje naj spodbujata osebno in timsko opolnomočenje, naj spodbujata inoviranje;
- sprašujte še, kaj deluje in kaj ne;
- bodite pogumni.

■ Jenny Lewis je mednarodna svetovalka. jenny-lewis@outlook.com

Ministrstvo otoka Man za izobraževanje, šport in kulturo, Otok Man

Jan Gimbert

*Na kratko predstavite svojo ustanovo in opišite okvir,
v katerem deluje.*

Otok Man leži v Irskem morju med Anglijo, Irsko, Škotsko in Walesom. Skupno ima 572 km² površine in 85.000 prebivalcev ter je kronovina z lastno vlado, ločeno od Združenega kraljestva.

Ministrstvo za izobraževanje, šport in kulturo je eno od osmih ministrstev otoka Man, pristojno za delovanje 32 osnovnih šol (za učence v starosti od 5. do 11. leta), petih srednjih šol (od 11. do 18. leta) in univerzitetnega kolidža za nadaljnje in visokošolsko izobraževanje (z možnostjo, da se vpišejo mladi, stari od 14 do 16 let).

Majhen tim izobraževalnih svetovalcev dela z ravnatelji, da zagotavlja gladko delovanje manskega šolstva, prevzema pa tudi osrednje vodstvene vloge na področjih, kot so manski jezik, glasba, poklicna pot in zaposljivost, pismenost in matematična pismenost, zgodnje učenje itd. V njegovi pristojnosti je še zagotavljanje kakovosti vzgojno-izobraževalnih dejavnosti in rezultatov učencev.

*Opišite svoj položaj. Kakšne so njegove glavne značilnosti?
Katere obveznosti zahtevajo od vas največ pozornosti?*

Moj položaj izobraževalne svetovalke na ministrstvu se vrti okoli zagotavljanja podpore šolam in izzivov, s katerimi se srečujejo. Inoviranje in izboljševanje izobraževalnih okvirov, podpora in svetovanje ministru in drugim političnim članom ministrstva pri različnih vidikih našega izobraževalnega sistema, sodelovanje z vodji z drugih področij vlade pri razvijanju rešitev za Man in stiki z javnostmi – vse to sodi v širše področje pristojnosti svetovalcev za izobraževanje.

Vsak svetovalec ima znotraj tima tudi posebne zadolžitve. Moje trenutne naloge so povezane z razvijanjem učnega programa za mlade v starosti 14–19 let, s poudarkom na delovno naravnem, poklicnem učenju, metakognitivnih sposobnostih in vešči-

nah za večjo zaposljivost, kariernem svetovanju in usmerjanju v vseh naših šolah in kolidžu ter pri prehodih po 16. in 18. letu. Izvajam tudi naloge nadrejenega v oddelku ministrskega predstojnika zdravstvene vzgoje in v oddelku za glasbo, ki podpira zagotavljanje glasbene vzgoje na vseh stopnjah izobraževanja. Usklajujem še otoški magistrski program za pedagoške delavce in skrbim za podporo pri izvajanju in ocenjevanju nekaterih enot 7. ravni.

Spekter mojih dolžnosti je raznolik in poleg tega, da moram razvijati in vzdrževati profesionalen odnos s širokim razponom deležnikov, moram ostajati na tekočem pri številnih različnih vidikih učenja in izobraževanja. Vedno je izziv, kako najti čas za to, da opravi vse. Ključno je razvrščanje nalog po prednosti.

Kako dolgo ste že na vodstvenem položaju?

Kako se je vodenje od vaših zgodnjih let do danes spremenilo?

Katero je ključno spoznanje, ki ste ga pridobili?

Vodja v izobraževanju sem že skoraj trideset let in v preteklosti sem v srednjih šolah izvajala svetovalno in akademsko podporo. Moja trenutna funkcija je delo centralne svetovalke za izobraževanje in vključuje vidike učenja ter občasno zahteva, da delam na vseh stopnjah šolanja – v primarnem, sekundarnem in terciarnem izobraževanju – ter sodelujem z drugimi vladnimi službami in deležniki. Ne glede na vlogo, ki jo imam, vedno delujem celovito. Vsako mojo odločitev pretehtam tudi skozi vidik potreb mladih.

Na začetku svoje vodstvene kariere sem, kot zagotovo mnogo mladih vodij, menila, da bodo vsi pričakovali, da poznam vse odgovore. Moji sodelavci so izpolnjevali naloge in včasih si mislim, da pri vodstvenem odločanju nisem toliko časa, kolikor bi ga morala, posvetila razvijanju odnosov z drugimi in zbiranju njihovih pogledov.

Ko sem kot vodja napredovala in je moje delo postajalo vse bolj kompleksno, sem spoznala, kako je za nadaljevanje moje rasti kot vodje pomembna refleksija in priložnosti za strokovni razvoj (formalne in neformalne). Zato sem kljub končanemu magisteriju iz raziskovanja v izobraževanju opravila dve kvalifikaciji 7. ravni, eno iz vodstvenega coachinga, drugo iz strateškega vodenja.

S tema programoma sem izboljšala moje samozavedanje in se seznanila z modeli, ki so mi pomagali pri kritičnem premisleku o mojih vodstvenih odločitvah. Pri učenju sem odkrila, v čem se odlikujem, in se naučila svoje slabosti in slepe pege obvladovati veliko učinkoviteje, kot prej. Zame je bilo ključno spoznanje, ki

sem ga pridobila z uporabo modela »akcijsko usmerjenega vodenja« po Johnu Adairu. Pri vodenju je treba upoštevati tako »nalogo« kot »tim« in »posameznika«, toda pomen, ki ga priznavamo »posamezniku« in »timu«, je za to, da uspešno dokončamo vsako nalogo, bistven.

Ključno je sodelovanje. Včasih je treba na začetku procesa spreminjanja »iti počasi«, da dosežete »zavzetost« in okrepite svojo ekipo, da »gre hitreje« pozneje.

Kateri so viri vašega poklicnega zadovoljstva?

Motivira me prizadevanje za enake priložnosti in izboljševanje na tem področju ter to, da mladim omogočamo izbiro.

Kot najstnica sem hotela postati frizerka, ampak ko sem imela okoli štirinajst let, so na moji šoli ugotovili, da me bolj kot vse drugo, česar sem se učila, zanima znanost. Uredili so mi delovno prakso v lokalni bolnišnici; tako sem odkrila, kaj me veseli, in našla svojo poklicno pot. Nisem imela družinskih zvez, da bi mi to uspelo sami. Zame je to storil manski izobraževalni sistem in želim si, da bi tudi drugi mladi ljudje našli veselje v učenju česarkoli že. Vsi otroci in mladi v našem šolstvu bi morali čutiti, da so cenjeni, in izkusiti učenje, ki bi jim vlilo upanje za prihodnost, ne glede na poklicno pot, ki si jo na koncu izberejo.

V kakšnih okoliščinah se počutite nemočne ali brez vpliva?

Vsak vodja nekomu sledi, nihče od nas ni avtonomen. Vsi smo del večjega sistema. Knjiga Dava Logana, Johna Paula Kinga in Hallee Fischer-Wright *Tribal Leadership* (2011) povzema vodenje in kulturo v petih stopnjah:

1. »Življenje je bedno.«
2. »Moje življenje je bedno.«
3. »Čudovit sem. Čudoviti smo. Življenje je čudovito.«
4. »Sijajni smo.«
5. »Življenje je sijajno.«

Delovati poskušam v območju 4. in 5. stopnje tega kontinuuma, torej je zame pomembno sodelovalno delo v vsem sistemu in to, da vsi nekaj pridobimo. »Čudoviti smo in življenje je čudovito« in »življenje je sijajno« sta stopnji, na katerih želim ohranjati kulturo našega izobraževalnega sistema.

Če se počutim nemočno ali brez vpliva, poskušam videti različna stališča (kot pri de Bonovih klobukih), ostati osredotočena na svoje vrednote in delati z drugimi, da iz različnih možnosti razvijemo rešitev.

Usklajeno ukrepanje in izkazovanje spoštovanja sta mi pri vzpostavljanju zaupanja v odnosih v pomoč, in na ta način ravnam tudi v situacijah, v katerih se soočam z različnimi mnenji.

Povejte nam, prosim, o svojem najpomembnejšem strokovnem ali poklicnem dosežku. Kakšen vpliv je imel?

Resnično uživam v razvijanju priložnosti za poklicni razvoj in izpopolnjevanje učiteljev. Moji največji dosežki s tega področja so bili sodelovanje s kolegi pri vzpostavitvi manskega magistrskega programa za učitelje in vzpostavljanje 7. ravni, značilne za naš manski izobraževalni okvir imenovan Vodenje učenja, ter sodelovanje z Davom Harrisom in organizacijo Independent Thinking pri prirejanju dveh dni izpopolnjevanja za okoli 900 učiteljev s celotnega otoka, da smo vsem otoškim strokovnjakom v izobraževanju dali priložnost za raziskovanje različnih vidikov učenja in pedagogike.

V zadnjem času mi prinaša veliko poklicnega zadovoljstva delo, ki sem se ga lotila, da bi za mlade, stare 14–19 let, razvili tak kurikulum, ki bi vključeval več elementov, povezanih z delom. Zdaj učni načrt za manske učence, stare 14–16 let, prinaša več priložnosti za razvijanje povezav med učenjem v šoli in višjim izobraževanjem ter trgom dela. Metakognicijo med učnimi urami in učenjem v osnovnem in nižjem srednjem šolanju smo podprli tako, da smo poudarek namenili širšim, prenosljivim veščinam, ki povečujejo zaposljivost starejših srednješolcev in odraslih.

Metaveščine timskega dela, reševanje problemov, komunikacije, vzdržljivosti, samozavedanja in sposobnosti učenja (in ponovnega učenja) zdaj podpirajo različne vidike izobraževanja. Poudarek ne samo na vseživljenjskem, ampak tudi širšem življenjskem učenju je našim mladim omogočil, da se bolj zavedajo, kako so te veščine pomembne za njihovo prihodnost, in jim je v pomoč pri odkrivanju, kje lahko te veščine uporabljajo, tako v šolskih kot zunajšolskih okvirih. Zato so naši mladi ob koncu šolanja bolj sposobni svoji starosti primerno izraziti te veščine in prepoznati priložnosti za svoj nadaljnji razvoj.

Kaj bi svetovali novoimenovanim ravnateljem?

Pri vodenju bodite osredotočeni na glavo, srce in roko.

Na izobraževanje od nekdaj vpliva razvoj gospodarstva. Dandanes našo resničnost spreminja industrija četrte generacije. Poleg tega se mladi rodovi digitalnih sodobnikov učijo in sporazumevajo drugače, drugače zbirajo in predelujejo informacije. Po drugi strani pa se zdi, da šolski sistem ne more dohajati hitrega tempa sodobnega sveta. Katere vrednote in načela bi morale izobraževanje braniti najtrdnije, ne glede na vse?

Načela izobraževalnega sistema v 21. stoletju bi morala biti strnjena okoli enakih priložnosti in pripravljanja mladih na negotovo prihodnost s poudarkom na metakogniciji in širših, prenosljivih veščinah za večjo zaposljivost, in to poleg jezikovne in matematične pismenosti, poznavanja znanosti in digitalnega znanja.

Integriteta, zaupanje, spoštovanje in skrb so vrednote, ki jih je treba v svetu trdno braniti, ne glede na vse.

Kaj bi sporočili ravnateljem v Sloveniji?

Vsaj enako močna sila, kot so spremembe, je stalnost. V tem času precejšnjih pretresov v svetu bodite vi ta steber stalnosti v življenju otrok in mladih ljudi.

Literatura

Logan, D., J. P. King in H. Fischer-Wright. 2011. *Tribal Leadership: Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization*. New York: HarperCollins.

- **Jan Gimbert** je izobraževalna svetovalka v Službi za izboljševanje izobraževanja, Ministrstvo otoka Man za izobraževanje, šport in kulturo. jan.gimbert@sch.im

Osnovna šola Bogojina, Slovenija

Sabina Juhart

Pojav epidemije koronavirusne bolezni je marca 2020 tudi našo državo postavil v situacijo, ki nas je stresla, pretresla, vrgla iz vsakdanjih življenjskih tirov in vedenjskih vzorcev, po katerih smo bili vajeni živeti, ter zahtevala od nas številne spremembe v vsakodnevem življenju, vključno z osnovnošolskim izobraževanjem.

Med zimskimi počitnicami (od 24. do 28. februarja 2020), ko so sodelavci in otroci veselo počitnikovali in si nabirali energijo za nove šolske in delovne izzive, sem kot odgovorna za vodenje šole že pripravljala ukrepe za zaščito zdravja otrok in vseh zaposlenih. Naše družine in otroke smo obvestili o spremembah na področju varovanja zdravja in o potrebi po resnem in odgovornem spremljanju zdravja otrok. Takrat smo staršem poslali sporočilo, naj po zimskih počitnicah v šolo pridejo le zdravi otroci, sicer jih bomo zaposleni v šoli napotili nazaj domov. Nismo pa pričakovali, da bodo šole v Sloveniji 16. marca 2020 zaprle vrata. Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport je odločilo, da s 23. marcem 2020 vse šole v Sloveniji obvezno začnejo izvajati izobraževanje na daljavo. Tako smo bili vsi, zaposleni v šoli, učenske in učenci, starši, »pahnjeni« v novo izkušnjo – izobraževanje na daljavo.

Za pravilno razumevanje izobraževanja na daljavo je pomembno ločiti med dvema različnima terminoma: e-izobraževanje in izobraževanje na daljavo (IND). E-izobraževanje smo v osnovnošolskem vzgojno-izobraževalnem procesu že izvajali z vključevanjem različnih informacijsko-komunikacijskih tehnologij (IKT) v procese učenja (uporaba računalnikov, tablic, pametnih telefonov). Vendar je bila IKT zgolj dopolnilo in eno izmed orodij v učnem procesu, ki je potekal v šoli.

Izobraževanje na daljavo pa je posebna oblika izobraževanja, pri kateri sta učenec in učitelj prostorsko ločena, učna komunikacija pa poteka izključno prek orodij IKT (računalnik, telefon ...) in drugih komunikacijskih kanalov (e-pošta, spletne učilnice (Xool-time), videokonference – Zoom, forumi, klepetalnice itd).

Vzgojno-izobraževalni cilji med izobraževanjem na daljavo

Navodila ministrstva, pristojnega za šolstvo (MIZŠ), so med izobraževanjem na daljavo v ospredje postavljala naslednje cilje:

- ohranjanje kontinuitete vzgojno-izobraževalnega dela (da učenci ohranijo stik z vzgojno-izobraževalnimi vsebinami, učiteljem, učenci); osredotočenost na utrjevanje pretekle učne snovi in na temeljne standarde znanja pri usvajanju novih učnih vsebin;
- aprila in maja pa se je vzgojno-izobraževalno delo osredotočalo tudi na preverjanje in ocenjevanje znanja;
- prizadevanje za stik z vsakim učencem in za njegovo odzivnost;
- ohranjanje pozitivne psihofizične naravnosti med epidemijo;
- spodbuden zaključek šolskega leta.

Na videz preprosti cilji so bili zelo kompleksni, saj so zajemali:

- kognitivni razvoj učencev;
- razvijanje veščin in spretnosti za uporabo IKT pri učencih, ki doslej niso imeli tovrstnih izkušenj;
- spodbujanje čim bolj samostojnega učenja (organizacija prostora, časa, pripomočkov za delo, načrtovanje časa, potrebnega za izobraževanje na daljavo);
- spremljanje napredka učencev (glede na povratne informacije);
- skrb za telesno dejavnost učencev;
- čustveno podporo in pomoč učencem (še posebej tistim, ki doma niso imeli spodbudnega delovnega okolja in drugih spodbud);
- socialni vidik (spodbujanje komuniciranja, sodelovanja na različnih ravneh – z učitelji, sošolci, starši, medsebojno spodbujanje, opolnomočenje ...).

Potek izobraževanja na daljavo

Zaradi okoliščin, v katere smo bili pahnjeni praktično čez noč, deležniki vzgojno-izobraževalnega procesa (učitelji, učenci, starši) nismo imeli možnosti za predhodne priprave. Tako je izobraževanje na daljavo prvi in drugi teden potekalo preko naše spletne strani, kamor so učitelji nalagali učna gradiva. Vzporedno s tem se je odvijala tudi komunikacija po telefonu, e-pošti in drugih dostopnih komunikacijskih kanalih.

Z možnostjo, ki jo je na pobudo MIZŠ ponudil E-asistent, torej s komunikacijo preko spletnih učilnic, smo v tretjem tednu izo-

braževanja na daljavo učno komunikacijo preusmerili v spletne učilnice (Xooltime). Pedagoško delo smo nadgradili tudi z nekaterimi pobudami, ki so nam jih učenci in starši posredovali v spletni anketi.

Od začetka izvajanja izobraževanja na daljavo, od 23. marca 2020, smo vsak dan iskali, usklajevali in prilagajali vse možne načine in poti za to, da bi ga kar najboljše izvedli.

Vzporedno s tem smo prilagodili urnike. Sledili smo navodilom MIZŠ in strokovnim smernicam Zavoda za šolstvo ter NIJZ, ki so pripravljali zakonske in pedagoške usmeritve glede izvajanja izobraževanja na daljavo.

Zaprosila sem tudi za donacijo opreme – računalnikov, tablic –, saj kar nekaj naših učencev ni imelo možnosti za izobraževanje na daljavo. Tako smo v tem obdobju z donacijami postopno pridobili dvanajst računalnikov oziroma tablic in jih razdelili učencem.

Z učitelji, svetovalno službo, specialnimi pedagoginjami smo ves čas izobraževanja na daljavo sodelovali na različne načine: dnevna komunikacija oziroma tedenske videokonference, komunicirali smo preko e-pošte in drugih kanalov. Načrtovali smo delo, se dogovarjali o dejavnostih, iskali kar najboljše možnosti za izvedbo pouka, usklajevali dejavnosti, urnike. Učitelji so v svojih strokovnih aktivih usklajevali dnevne dejavnosti, načrtovali izobraževalne vsebine in iskali najboljše možnosti za virtualno komuniciranje z učenci. Posebno pozornost smo namenili učencem s posebnimi potrebami, ki smo jim v sodelovanju s specialnimi pedagoginjami in razredniki zagotovili dodatno pomoč in spodbude.

Prav tako smo vzpostavili stike in stalno sodelovanje s starši (učitelji, svetovalna služba, specialne pedagoginje, ravnateljica smo bili z njimi v stiku po elektronski pošti in po telefonu, na šolski spletni strani pa smo tedensko objavljali informacije in obvestila staršem in učencem).

Evalvacija našega vzgojno-izobraževalnega dela

Namen evalvacije našega vzgojno-izobraževalnega dela na daljavo je bil predvsem:

1. Ugotoviti, koliko in kako uspešno smo uresničili cilje IND, in sicer:
 - ohranjanje kontinuitete vzgojno-izobraževalnega dela (da učenci ohranijo stik z vzgojno-izobraževalnimi vsebinami, učiteljem, drugimi učenci); osredotočenost na utrjevanje

pretekle učne snovi in na temeljne standarde znanja pri usvajanju novih učnih vsebin;

- preverjanje in ocenjevanje znanja (april, maj);
 - stik z vsakim učencem in odzivnost vsakega od njih;
 - ohranjanje pozitivne psihofizične naravnosti med epidemijo;
 - spodbuden zaključek šolskega leta.
2. Preveriti, s katerimi izzivi in težavami smo se v procesu izvajanja izobraževanja na daljavo soočali.
 3. Ugotoviti prednosti in pomanjkljivosti izobraževanja na daljavo, kot so se pokazale v skoraj trimesečnem obdobju njegovega trajanja.
 4. Na osnovi sprotnega spremljanja in zaključne evalvacije pripraviti načrt za IND, ki bi pripomogel k celovitejšemu e-izobraževanju in izobraževanju na daljavo (če bi znova prišlo do tovrstnih potreb), in ga vključiti v naš letni delovni načrt za šolsko leto 2020/2021.

Instrumenti evalvacije:

- Komunikacija in izmenjava povratnih informacij med vsemi deležniki (učenci, učitelji, starši, svet staršev) v času izvajanja izobraževanja na daljavo.
- Spletna anketa za učence in starše, s pomočjo katere smo IND nagradili, kolikor je bilo v danih okoliščinah mogoče (poudarek na vzpostavljanju kar najrazličnejših komunikacijskih kanalov, da bi bil stik z učenci čim boljši, posledično pa bi bili čim boljši tudi sodelovanje, razumevanje učne snovi ter motivacija učencev za učenje od doma).
- Povratne informacije učencev v procesu izobraževanja na daljavo (preverjanje ciljev in drugo).
- Rezultati, pridobljeni med izobraževanjem na daljavo, in zadovoljstvo učencev z njim.
- Evalvacija v kolektivu po zaključenem izobraževanju na daljavo.
- Podrobno spremljanje in pisna evidenca ravnateljice o celotnem obdobju izobraževanja na daljavo (arhiv ravnateljice).

Povzetek ugotovitev in rezultatov evalvacije

Izobraževanje na daljavo je posebna oblika izobraževanja, za katero morajo biti izpolnjeni naslednji pogoji:

1. ustrezna infrastruktura, kar pomeni opremljenost vseh deležnikov (šola, učitelji, učenci) za izobraževanje na daljavo (dostop do izobraževalnih vsebin);
2. ustrezna tehnologija in virtualna okolja, ki v vzgojno-izobraževalnem procesu podpirajo, omogočajo izobraževanje na daljavo, saj to poteka izključno po različnih informacijskih in telekomunikacijskih kanalih;
3. ustrezne izobraževalne vsebine za izobraževanje na daljavo/vsebine, primerne za izobraževanje na daljavo;
4. posebne tehnike načrtovanja izobraževalnih gradiv;
5. samostojen pristop učencev k izobraževanju na daljavo, razvite veščine učenja, organiziranost;
6. razvite e-kompetence tako pri učencih kot pri učiteljih:
 - zmožnost komunikacije in sodelovanja na daljavo med učitelji, učenci, vodstvom šole, starši, vzajemno sodelovanje;
 - zmožnost iskanja, zbiranja, obdelovanja, vrednotenja podatkov in informacij za usvajanje novih znanj in izvedbo celotnega vzgojno-izobraževalnega procesa (tudi preverjanja in ocenjevanja);
 - varna raba spleta in upoštevanje etičnih načel;
 - priprava, ustvarjanje, posodabljanje, objava gradiv;
 - zmožnost načrtovanja, izvedbe celotnega vzgojno-izobraževalnega procesa, to je pouka in evalvacije z uporabo IKT;
7. ustrezna pedagoška podpora;
8. posebni pristopi k ureditvi vseh organizacijskih in administrativnih zadev ter upravljanje izobraževalnega procesa.

V nastalih okoliščinah vsi naštetí pogoji seveda niso bili izpolnjeni, zato smo se soočali z različnimi izzivi in težavami. V ospredju je bilo predvsem naslednje:

- pomanjkljiva in manj ustrezna infrastruktura tako pri učencih kot pri nekaterih zaposlenih; kar nekaj učencem smo posodili šolske računalnike in tablice in med izobraževanjem na daljavo od donatorjev pridobili dvanajst računalnikov oziroma tablic;
- slaba opremljenost večjega števila učencev s kompetencami, veščinami, spretnostmi, znanji, potrebnimi za izobraževanje na daljavo (še posebej to velja za učence prve triade, pa tudi za kar nekaj učencev iz višjih razredov);

- raznolikost učencev in s tem tudi vprašanje o ustreznosti ponujenih izobraževalnih gradiv in izbranih komunikacijskih kanalov;
- slaba odzivnost nekaterih učencev (še posebej tistih, ki doma niso imeli ustrezne podpore, pomoči, pogojev za učenje na daljavo);
- predvsem v prvi triadi učenci niso dovolj samostojni za izobraževanje na daljavo, podobno velja tudi za nekatere učence višjih razredov; razlogov je več in so povezani s številnimi dejavniki: razvojna stopnja učencev, pismenost, motivacija, organiziranost učencev, razvite učne strategije in kompetence za delo z izobraževalnimi vsebinami, ki so jih učitelji posredovali predvsem preko spletnih učilnic (Xooltime) in drugih virtualnih kanalov;
- sodelovanje staršev je bilo še posebej pomembno in nujno na nižji stopnji; njihovo pomoč pa so potrebovali tudi učenci višjih razredov; zato so bili starši intenzivno vpeti v procese izobraževanja na daljavo, kar je vplivalo na njihovo obremenitev;
- težje kot sicer je bilo preverjati samostojnost učencev pri delu in ali razumejo kognitivne cilje, pridobiti povratne informacije pri učencih, še posebno pri preverjanju in ocenjevanju znanja;
- za načrtovanje in izvajanje izobraževanja na daljavo je bila potrebna popolnoma drugačna organizacija dela na ravni šole, načrtovanje dela učiteljev je bilo zahtevnejše, za izvedbo izobraževanja je bilo potrebnega veliko več časa, kot ga terja pouk v šoli.

Prednosti in pomanjkljivosti IND, kot so se pokazale glede na cilje in kot smo jih povzeli v skupaj z učenci

Zaznali smo naslednje prednosti IND:

- učenec sam načrtuje urnik in tempo dela;
- učenec sam izbere kraj in čas za učenje: lahko delaš, kadar hočeš;
- učenci imajo več časa za premislek o učnih izzivih in za reševanje nalog;
- manj predmetov na dan;
- ni treba vstajati zgodaj zjutraj;

- delo je zaradi uporabe IKT bolj zanimivo;
- delo je bolj zanimivo za starejše osnovnošolce;
- več prostega časa;
- učenje v pižami;
- delo je bolj sproščeno;
- več časa z družino;
- manj strahu pred spraševanjem, ocenjevanjem.

Zaznali pa smo tudi naslednje pomanjkljivosti IND:

- za samostojno izobraževanje na daljavo je nujna določena razvojna stopnja otroka;
- pomanjkanje družabnih stikov, ki so eden bistvenih dejavnikov uspešnega osnovnošolskega učenja;
- kvarni vplivi tehnologije, preveč sedenja pred zasloni;
- vprašanja, ki se nanašajo na avtorske pravice, zasebnost, varnost, preprečevanje zlorab;
- vprašanja, vezana na samostojnost učencev pri preverjanju in ocenjevanja znanja;
- pomanjkanje učiteljeve ustne razlage in zato slabše razumevanje zahtevnejših navodil (še zlasti pri učno šibkejših učencih);
- dodatno razlago je bilo pri IND včasih težko dobiti;
- pomagati morajo starši;
- včasih nagaja internet;
- vsi učenci nimajo ustreznih razmer za izobraževanje na daljavo niti ne znajo delati z IKT;
- težava je, če je v hiši več učencev in premalo računalnikov;
- pomanjkanje stikov s sošolci in vrstniki.

Pomembne ugotovite naše evalvacije so tudi naslednje. *Vsi, tako učenci in učitelji kot starši*, so pridobili neprecenljive izkušnje, za katere sem prepričana, da bodo pomembno vplivale na naše nadaljnje vzgojno-izobraževalno delo in življenje nasploh.

Vsi učenci oš Bogojina so v obdobju izobraževanja na daljavo pridobili veliko pomembnih novih izkušenj na področju drugačnega učenja (uporaba spletnih učilnic in drugih komunikacijskih kanalov, pridobili so nekatera nova znanja in veščine pri uporabi IKT za potrebe učenja), pa tudi druge življenjske izkušnje, ki so bile posledica drugačnih vedenjskih vzorcev kot pred pojavom

epidemije covid-19. Med nadaljnjim izobraževanjem bodo naštet-
to lahko še nadgradili.

Prav tako so vsi učenci uspešno zaključili lansko šolsko leto. Vrzeli v znanju, ki so nastale med izobraževanjem na daljavo, bomo s sistematičnim in premišljenim načrtovanjem vzgojno-izobraževalnega dela za šolsko leto 2020/2021 poskušali odpraviti.

Kar je najpomembnejše, vsi – tako učenci kot zaposleni v oš Bogojina – smo ostali zdravi in pozitivno naravnani.

Na temelju izkušenj in strokovne literature, ki obravnava izobraževanje na daljavo, lahko z gotovostjo povzamemo, da za osnovno šolo izobraževanje na daljavo kot edina oblika in možnost vzgojno-izobraževalnega dela ni najprimernejše, saj sta za učence zelo pomembna osebni stik z učiteljem in medvrstniško sodelovanje in učenje. Prav tako so za samostojno izobraževanje na daljavo potrebni določeni pogoji z vidika razvojne stopnje otrok, saj morajo biti otroci dovolj samostojni, usvojiti morajo večšine učenja, organiziranost ... Mlajši učenci (prva triada) še niso opismenjeni, so nesamostojni in potrebujejo več spodbud za učenje, nimajo razvitih učnih strategij niti veščin za učenje ter potrebujejo več pomoči staršev. Mlajši učenci še posebej potrebujejo telesno bližino in neposreden stik z učiteljem ter take metode učenja, ki temeljijo na konkretnih vizualnih in drugih senzornih dejavnostih.

Možnosti za uporabo IND v osnovni šoli:

- IND kot morebitna dopolnilna, dodatna oblika ob klasičnem pouku;
- za učence, ki so dalj časa odsotni od pouka, so v tujini ali na dolgotrajnem zdravljenju.

Vsekakor pa vzgojno-izobraževalno delo v sodobni šoli brez e-učenja nima perspektive.

Če bi se v prihodnje pokazala potreba po celovitem izobraževanju na daljavo tudi z vidika pridobivanja novega znanja, bi bilo treba zagotoviti:

- večmedijske in interaktivne izobraževalne vsebine: avdio- in videoizseke, animacije, simulacije in avtomatske odzive izobraževalnega sistema na dejavnost uporabnika;
- spletne konferenčne in videokonferenčne sisteme, ki omogočajo delitev aplikacij, elektronsko tablo, virtualne učilnice ter komunikacijo in predavanja na daljavo;
- večnivojsko preverjanje pridobljenega znanja in ustreznosti e-izobraževanja: z različnimi tipi vprašanj, s sledenjem de-

javnostim uporabnikov, z anketami in statistično obdelavo podatkov;

- sodelovanje med učečimi, ki bi omogočalo skupinsko delo ter diskusije in navidezne učilnice;
- raznoliko komunikacijo z učitelji ali mentorji, ki je lahko posredna (e-pošta, diskusije, oglasne deske) ali neposredna (klepetalnice, avdio- in videokonference);
- podpora vsem učečim: gre za podporo s pedagoškega in tehničnega vidika.

Zato bo nadgradnja e-izobraževanja in izobraževanje na daljavo izhajala iz ugotovitev, ki jih bo prinesla naša samoevalvacija, preučiti bo treba omenjene dejavnike in dejavnike, ki omogočajo celovito izobraževanje na daljavo.

Da bi nadgradili e-izobraževanje in izobraževanje na daljavo, smo junija imenovali tudi razvojni tim, ki je v sodelovanju z ravnateljico že začel prve dejavnosti na omenjenih področjih in v zvezi z dejavniki, ki se nam zdijo pomembni.

V času epidemije in izobraževanja učencev na daljavo je v šoli delo opravljalo kar nekaj zaposlenih, predvsem tehnični kader, administrativno osebje, svetovalna služba in ravnateljica (deset ljudi). Zagotavljanje pogojev za delo v nevarnih razmerah za vse, ki smo delali na delovnem mestu, in vodenje ter koordiniranje dela učiteljskega zbora je bilo zelo zahteven in kompleksen izziv, saj so se razmere in pogoji za delo vsak dan spreminjali, kar je zahtevalo hitro prilagajanje in iskanje novih strategij, nenehno načrtovanje, spremenjeno organizacijo dela in izvedbo samo.

Naj omenim, da smo zaščitne maske med epidemijo, ko jih ni bilo mogoče dobiti, šivali v šoli. Čistilki sta zašili skoraj tristo mask, ki smo jih opremili z našim logotipom in sloganom »Ostani zdrav, bodi kul«. Pri vходу v šolo pa smo pripravili razstavo obraznih zaščitnih mask.

Skoraj trimesečno obdobje izobraževanja na daljavo (od 23. marca do 27. maja 2020) nas je spodbudilo h kompleksni evalvaciji našega dela ter k razmisleku o potrebi po celoviti nadgradnji e-izobraževanja in izobraževanja na daljavo. Podrobno pisno spremljanje celotnega obdobja izobraževanja na daljavo in evidence o njem sem v šolskem arhivu shranila v treh debelih fasciklih: Izobraževanje na daljavo, Korona 1 in Korona 2.

■ **Sabina Juhart** je ravnateljica Osnovne šole Bogojina.
sabina.juhart@guest.arnes.si

Osnovna šola Brinje Grosuplje, Slovenija

Natalija Kotar

Obdobje po 13. marcu 2020 je prineslo popolnoma nove okoliščine, ki jih je bilo treba vzeti kot izziv nove dobe. V ospredje so prišle vrednote, kakršne so zdravje za vso populacijo, spoštovanje družine in dobri medosebni odnosi. Ob vodenju zavoda je bila zame osebno prva skrb za sodelavce. Moj osnovni cilj je bila dobra obveščenost delavcev in podpora pri delu, in tako so bili delavci pri delu z učenci tudi uspešnejši. V ospredje sta prišli skrb za počutje in pozitivno naravnost v danih okoliščinah, podkrepljena s čim več strokovnimi informacijami, ter skrb za enostavno in čim bolj nemoteno delo na področju poučevanja na daljavo. Zelo pomembna sta bila tudi delo svetovalne službe ter pomoč na daljavo družinam v stiski in učencem s posebnimi potrebami, da so lahko sledili šolskemu delu.

Največji izziv je bilo iskanje pravih informacij in izobraževanje na področju psihologije ter razumevanje, kaj se v ljudeh trenutno dogaja in kako jih usmerjati v pogovorih na sproščenih jutranjih kavah. Tam smo tudi ugotovili, kdo od sodelavcev potrebuje individualno pomoč, ki smo mu jo zagotovili. Vsak dan mi je pri delu z ljudmi v veliko pomoč znanje transakcijske analize, znanje o tem, kako izboljšati medsebojne odnose, prepoznavati psihološka sporočila, postavljati prava vprašanja, in veliko empatije in razumevanje situacije. Pogosto sem imela občutek, da v tem obdobju prehajamo na individualno obravnavo tako pri sodelavcih kot pri učencih.

Prehod v izobraževanje na daljavo je prinesel veliko znanja na področju IKT, predvsem pa spoznanje, da nam je tehnologija lahko v veliko pomoč. Ugotovili smo, da je delo treba organizirati drugače, da ni več klasičnega poučevanja in povratne informacije. Skupaj smo iskali načine, s pomočjo katerih bi bili pri svojem delu najbolj uspešni, in si prizadevali za čim uspešnejši konec šolskega leta. Z novim šolskim letom smo ustanovili digitim (tim za IKT), ki skrbi za razvoj naše šole na tem področju. Pri načrtovanju si pomagamo z evropskimi smernicami in tujejezičnimi dokumenti za načrtovanje. Predvsem pa smo se odločili za enotno delovno okolje ms Teams in septembra 2020 nanj pripravljali učence.

Čas korone nas je prav tako opozoril na besedno zvezo »Maslow pred Bloomom«. V šoli smo se pogosto najprej pogovarjali o tem, kako se učenci počutijo, ohranili smo ure oddelčne skupnosti na daljavo in iskali majhne in velike težave naših otrok, ki smo jih reševali skupaj s starši. Posebno občutljivost so tukaj razvijali in pokazali razredniki, ki so ugotavljali, kakšne so posebnosti in težave pri posameznih učencih. Zato je bilo pomembno postavljati prava vprašanja in v danih razmerah kar najbolj pomagati. Omeniti pa moram še dejstvo, da je bilo treba določenim družinam s pomočjo Rdečega križa najprej zagotoviti obroke hrane in opremo za delo od doma.

Naš skupni večji cilj v novem šolskem letu je prizadevanje za strokovno in učinkovito izobraževanje na daljavo. Usmerjanje v nove metode dela, ki so primerne za delo na daljavo. Spoštovanje individualnih razlik, upoštevanje individualnega pristopa in diferenciacije. Izobraževanje staršev za delo na daljavo ter njihovo opolnomočenje na tem področju. Več povratnih informacij staršem in vzdrževanje dvosmerne komunikacije ter postavitve dobrega načrta za digitalno izobraževanje na ravni naše šole v evropskem merilu.

- **Natalija Kotar** je ravnateljica Osnovne šole Brinje Grosuplje.
natalija.kotar@os-brinje.si

Osnovna šola Dobje, Slovenija

Suzana Plemenitaš

Kako bi opisali obdobje upravljanja in vodenja po 13. marcu 2020? Kako se je vaše delo v tem času spremenilo? Kateri vidiki vodenja so prišli do izraza? Katere naloge so za vas pomenile največji izziv? Kdo vam je pri tem pomagal? Kaj ste se iz tega naučili?

Na konferenci učiteljskega zbora 2. marca 2020 sem malo za šalo modrovala: »Lahko se zgodi, da bomo poučevali na daljavo, čeprav se sliši kot v pravljici. Smo pa tudi na to pripravljeni, ne bi smeli imeti težav, saj že štiri leta uporabljamo Office 365. Štirinajst dni bomo že zmogli. Pa nikar tega ne zapišite v zapisnik,« sem še dodala, »ker bo še kdo mislil, da govorim neumnosti.« V tednu po 9. marcu se je začelo dogajati zares. V treh dneh smo se morali »še v šoli« dogovoriti, kako bomo delali na daljavo, postaviti smernice, obvestiti učence, jim dati navodila za delo, preveriti gesla za vpis v Office 365 zlasti pri mlajših učencih, razdeliti računalnike tistim, ki jih niso imeli, obvestiti starše ... Vse se je dogajalo z bliskovito naglico ... in v ponedeljek, 16. marca 2020, smo ob 7.30 vsi začeli delati na daljavo. Kot da bi bilo to nekaj povsem običajnega in bi to počeli že od nekdaj.

Z vidika vodenja je bila prva razlika ta, da se je spremenil kanal komuniciranja. Vsa navodila je bilo treba podati pisno preko maila ali videokonferenčno. Spomnim se drobnih nerodnosti, ko smo se na začetku v Teamsih iskali po različnih sobah, s težavo vklapljali kamero, imeli obrnjene zaslone, tretjina udeležencev je bila brez zvoka.

Pripravljeni je bilo treba jasna in kratka navodila za delo – tu se je videlo, kako različno navodila beremo, zato je bilo treba na videokonferenci vse dodatno razložiti in se z zaposlenimi pogovoriti. Videokonferenčni sestanki so potekali enkrat tedensko, po navadi zjutraj, najprej za razredni pouk in OPB, nato za učitelje predmetne stopnje. Zaposleni so mi rekli, da sem najbolj tečna ravnateljica, ki vsak teden »teži«, po drugi strani pa so prav tako kot učenci potrebovali občutek varnosti in podpore.

Nenehno je bilo treba spremljati navodila MIZŠ in ZRSŠ, prostih koncev tedna ni bilo več, okrožnice so po navadi »priletele« ob petkih popoldan. Sodelavce je bilo treba bodriti, jim vlivati optimizem in upanje, da vse to zmoremo. Vzpostaviti je bilo treba stik z učenci

in iskati kar najboljše poti pri poučevanju na daljavo. Z učenci sem imela na začetku ravno tako sestanke enkrat tedensko, od sredine aprila pa na štirinajst dni. Bili so pomemben dejavnik pri iskanju izboljšav in optimalnega dela na daljavo v danih okoliščinah.

Preko spleta sem iskala webinarje s področja vodenja. Najbolj so se me dotaknili predavanja dr. Mateja Tuška in njegove besede, da je v času kriznih razmer potrebno avtokratično vodenje, saj zaposlenim daje občutek varnosti. Zaradi tega so moja navodila postala malce drugačna kot navadno. Pri situacijah, v katerih se je bilo treba hitro odločati, sem po premisleku sprejela odločitev in jo posredovala zaposlenim. Največ težav, stisk in nezadovoljstva med zaposlenimi je bilo, ko je bilo po štirinajstih dneh dela na daljavo treba čez vikend spremeniti način dela v Teamsih in ga toliko prilagoditi, da je bil celoten sistem vezan na potrebe učenca in ga je postavil v središče učnega procesa tudi pri pouku na daljavo. Pa se je na koncu pokazalo, da je bila odločitev dobra in nujna, tako da smo bili vsi zadovoljni in ponosni na svoje delo.

V tistem obdobju so mi bili v veliko pomoč različni kakovostni webinarji, pa kolegi ravnatelji iz aktiva občin Šentjur in Dobje. Skupaj smo (videokonferenčno) rešili marsikatero težavo.

Če zdaj pogledam nazaj, lahko mirno zapišem, da mi tudi vodenje na daljavo ni povzročalo težav. Hitro se znam prilagoditi, poiskati rešitve v danih, tudi stresnih razmerah in še v tako nemogoči situaciji sodelavce pozitivno motivirati. Mogoče je ena od mojih dobrih lastnosti tudi ta, da še v tako slabi stvari najdem vedno nekaj dobrega.

Katera znanja, sposobnosti in veščine so vam olajšali vodenje?

Katera znanja bi še želeli pridobiti? Kako se mislite tega lotiti?

Kot vodja se moraš nenehno izobraževati in iskati nova znanja tako s področja učinkovitega vodenja kot komunikacije, upravljanja s človeškimi viri ter sodobnih oblik učenja in poučevanja. Slediti moraš vsem sodobnim smernicam v pedagoškem procesu, predvsem pa moraš biti sodelavcem za zgled. Znanja pridobivaš formalno in neformalno. Ves čas si prizadevam pridobivati nove veščine in znanja, zadnje čase predvsem na spletu. Vodenje pri delu na daljavo mi je olajšalo predvsem to, da kolektiv dobro poznam, da znam ljudi motivirati in jim prisluhni, zlasti kadar so v stiski, da sodelavci vedo, da se lahko name obrnejo vedno, kadar so v dilemi. Po drugi strani pa moram biti kot vodja vedno malo tudi v vlogi »zmaja«, saj sem odgovorna za celoten učni proces.

Pri delu sta mi pomagala tudi dobro poznavanje okolja Office 365 in jasna vizija, kako izobraževanje na daljavo izpeljati. Kot pozitivna stran preteklega pedagoškega vodenja se je izkazala odločitev, da smo s kolektivom opravili proces formativnega spremljanja in ga že šest let vnašamo v učni proces. Preko kratkih hospitacij v obliki učnih sprehodov smo dobro prakso prenašali med sodelavce in tudi širše. Zadnji dve leti smo temeljito predelovali učne načrte in črtali balast, ki ga narekujejo delovni zvezki. Vse to je bila dobra podlaga za pripravo našega sistema dela v Teamsih pri učenju na daljavo.

Na srečo imam v kolektivu sodelavce, s katerimi lahko vedno strokovno razpravljam o novih veščinah in znanjih, ki jih potem uvajamo v delo. Po navadi me pri tem, da najdem nova znanja, ki jih potrebujem pri svojem delu, vodi šesti čut. Nenehno iščem nove poti in preberem veliko strokovne literature, ki mi je vodilo za iskanje novih izzivov pri vodenju.

Kako je izvajanje pouka na daljavo zaznamovalo izobraževalni proces od marca do junija 2020? Kaj je to pomenilo za učence?

Katera prej pridobljena znanja in veščine so jim koristili?

Kakšna podpora se je izkazala za učinkovito?

Kakšne izkušnje ste prenesli v naslednje šolsko leto?

Naše učenje na daljavo je zaznamovala povezanost vseh – tako učencev kot učiteljev – v Teamsih. Najprej smo opazili, da učenci v klepetalnici odštevajo minute do »začetka pouka«. Presenetila nas je njihova vljudna komunikacija. V vsakodnevnih kratkih pogovorih so zapisali vse, kar pri siceršnjem druženju in komunikaciji v šoli kar nekam »izpuhti«. »Dobro jutro, dober dan, nasvidenje, lahko noč, hvala, prosim, gospa ravnateljica« – vsi ti izrazi so bili od prvega dne rutiniran del spletnih pogovorov. Vsi učenci od 1. do 9. razreda so kar naenkrat postali »pismeni«. Tudi tisti, ki v šolskih prostorih nikdar ne bi stopili k učitelju ali k meni ter kaj povedali ali vprašali, so to pri komunikaciji eden na enega brez težav zapisali v zasebni klepet. Učenci so se morali naučiti delati samostojno in si razporejati čas. Vsem ni šlo gladko. Učitelji so iskali načine, kako učenca tudi na daljavo postaviti v središče učnega procesa, in spodbujali so sodelovalno delo. Naši učenci so imeli prednost, ker smo tehnologijo vsa leta vključevali v učni proces, poznali so okolje Office 365, formativno spremljanje je del učnega procesa, učenci znajo postavljati kriterije znanja, pričakujejo ustrezno povratno informacijo učiteljev ... Preteklo delo nam je omogočalo,

da je učenje na daljavo steklo brez večjih težav ali pretiranega kopičenja navodil in pošiljanja le-teh po e-pošti. Učenci so imeli v Temsih povezavo do e-zvezkov, ki so idealen pripomoček za sodelovanje ter raznovrstno in hitro povratno informacijo tako sošolcev kot učitelja. Pokazalo se je, da je možnost, da lahko učenci v klepetu učitelja kadarkoli vprašajo vse, kar hočejo, zelo koristna. To je zmanjševalo stres v kriznem obdobju in jim zagotavljalo varnost, v učnem procesu so se počutili sprejete, spoštovane in enakovredne.

Pozitivna so bila tudi tedenska srečanja, na katerih so mi učenci lahko po videokonferenci povedali, kaj se jim zdi pri učenju na daljavo dobro, kaj jih moti in kaj bi spremenili. Razvili so zelo visoko kulturo spletnega komuniciranja, imeli so ogromno dobrih predlogov in so sooblikovali učno okolje, v katerem so se počutili varne in ki jim je omogočalo, da po vrnitvi v šolo ni bilo učnih zaostankov. Zanimivo je tudi, da so na daljavo zablesteli tisti, za katere v šoli tega nikdar ne bi pričakovali, da polovica učencev z učno pomočjo te ni več potrebovala, so pa imeli malo več težav tisti, za katere je pri učenju primaren slušni kanal. Zagotovo bomo v tem šolskem letu preteklo dobro prakso učenja na daljavo še nadgrajevali.

Ob zaprtju šol in po njem smo pogosto zasledili izraz »Maslow pred razcvetom«. Strokovnjaki poudarjajo, da je treba najprej zadovoljiti otrokove osnovne potrebe, šele ko so te zadovoljene, lahko pridobiva znanje. Kaj mislite, v kolikšnem obsegu smo med pandemijo šolsko okolje na novo ovrednotili?

Živimo v takšnem okolju, v katerem so osnovne otrokove potrebe (zlasti na najnižji, pa tudi na naslednjih dveh ravneh, kjer sta pomembna ljubezen in spoštovanje) toliko zadovoljene, da smo lahko brez večjih težav pridobivali znanje.

Menim, da je bilo obdobje prekratko, da bi prevrednotilo šolsko okolje. Se pa je okrepilo spoštovanje staršev do vseh nas. Nikoli še nisem dobila toliko pohval, ki so jih starši namenili našemu delu, kot ravno v času učenja na daljavo. Če kaj, potem se je okrepilo spoštovanje do učiteljev.

Obdobje učenja na daljavo je prineslo tudi pozitivne izkušnje. Ste ali boste katero od njih vpeljali v prakso v novem šolskem letu?

Kot zelo pozitivno se je pokazalo sodelovanje med učitelji. Učili so se drug od drugega, si med seboj pomagali in se samoizobraževali

s pomočjo webinarjev ter znanje nesebično delili v kolektivu in širši slovenski učiteljski javnosti.

V Teamsih v povezavi s Class Notebookom smo začeli razvijati dobro prakso učenja na daljavo, ki jo bomo v tem šolskem letu dopolnjevali in izpopolnjevali, saj nam učenje na daljavo glede na epidemiološko sliko ne uide.

Kaj bi bilo na podlagi izkušenj iz obdobja, ko so bile šole zaprte, treba na sistemski ravni še spremeniti?

Sistemske bi bilo treba vse učitelje usposobiti za samostojno poučevanje z IKT, ob upoštevanju sodobnih metod poučevanja. To sicer piše v vseh učnih načrtih, če jih dobro preberemo, in to bi morala biti ustaljena praksa. Učitelje bi bilo treba nekako ozavešiti, da je samoizobraževanje nekaj, kar je za naš poklic samo po sebi umevno.

Kaj lahko spremenite sami, v okviru lastne avtonomije?

Ogromno. Le sami lahko v začetku uvajamo spremembe (seveda v skladu z zakonodajo). Če se spremembe dobre, jih je treba pokazati in jih na mehek način prenašati v vsakdanjo prakso, tudi širše. Če sami v to ne verjamemo, potem težko kaj naredimo in prehitro podležemo »jamranju«, ki nam je Slovincem bližje kot pohvala in pozitivna spodbuda. Za uvajanje sprememb v okviru lastne avtonomije potrebujemo tudi samozavest in veliko znanja.

Enaindvajsetega avgusta se je poslovil britanski strokovnjak za izobraževanje Ken Robinson, ki je rekel: »Večina od nas nima težav s tem, da si zastavi visoke cilje in jih potem ne doseže. Nasprotno, težava je v tem, ker merimo prenizko in smo pri tem uspešni.« Kako primeren je današnji čas za zastavljanje visokih ciljev? Kateri cilj ste si pri vodenju letos zastavili vi?

Z izjavo britanskega strokovnjaka za izobraževanje se strinjam. Menim, da je vsak čas primeren za to, da si zastavljamo drzne cilje, in k temu tudi vedno stremim. Cilji morajo biti vedno drzni in vedno malo nad pričakovanji. Le tako iščemo in velikokrat tudi najdemo poti »do nečesa več«. Te poti seveda niso enostavne. Zahtevajo ogromno učenja, znanja, samodiscipline, je pa zadovoljstvo po tem, ko smo enkrat na cilju, toliko večje. Seveda se je treba navaditi, da je vmes kakšen pošten padec. Bojim pa se, da si kot

družba zlasti na področju izobraževanja zastavljamo prenizke cilje. Že štirikrat v zadnjih treh letih smo kot šola na različnih razpisih dobili odgovor, da postavljamo preveč ambiciozne cilje. Eden od projektov je bil zaradi tega celo nižje ocenjen in ga nismo dobili. Na koncu pa te »preveč ambiciozne« cilje vedno dosežemo ali celo presežemo, kar pomeni, da so še prenizko zastavljeni.

Moj cilj na področju vodenja? Najti v tej novi realnosti čas zase, odklopiti delo in ohraniti telesno kondicijo ter pri vseh negativnih novicah ostati »normalen«. Če mi to uspe, potem si bomo v kolektivu v prihodnjih letih zastavili – in jih tudi dosegli – še veliko drznih ciljev.

- **Suzana Plemenitaš** je ravnateljica Osnovne šole Dobje.
suzana.plemenitas@osdobje.si

Osnovna šola Dobriše Cesarića Zagreb, Hrvaška

Gordana Fileš

Osnovna šola Dobriše Cesarića stoji v naselju Borongaj v zagrebški četrti Peščenica, obdajajo jo veliko šolsko dvorišče, zelenje in športne površine. Prav zdaj v njej poteka energetska prenova, čez leto dni bo prenovljena in bo pridobila certifikat o uvrstitvi v energijski razred A. Učencev je 363, šolskih delavcev pa 44, od tega 32 učiteljev, strokovni sodelavci skupaj z ravnateljico so štirje, drugih delavcev je devet. V šoli delajo izjemno motivirani učitelji, ki vlagajo v svoj poklicni razvoj in se nenehno dodatno izpopolnjujejo. Šola izvaja Županijsko tekmovanje za osnovne šole mesta Zagreb v znanju angleščine, v njej opravljajo prakso študenti Filozofske fakultete, Naravoslovno-matematične fakultete in Teološke fakultete. V šoli strokovni izpit opravljajo tudi pripravniki za učitelje geografije. Šola se udeležuje številnih tekmovanj in naši učenci pogosto dosegajo pomembne uspehe na državnih, evropskih, pa tudi svetovnih tekmovanjih. Med drugimi dejavnostmi šola izvaja številne projekte: projekte Erasmus+, mednarodne projekte sodelovanja med šolami, projekte na ravni županije, mesta in številne projekte na ravni šole. Projekti so pri nas sestavni del kurikula in so v resnici način dela, del učnega procesa, izmenjujejo se v skladu z ugotovljenimi potrebami učencev, časom, v katerem živimo, in znanjem, sposobnostmi ter veščinami, za katere presodimo, da bi jih naši učenci morali usvojiti. Med izvajanjem številnih dejavnosti prilagajamo modele poučevanja in oblikujemo nove, usklajene s časom in najnovejšimi spoznanji. Naša šola je dinamična in fleksibilna, njen namen je opolnomočiti učence za samostojno življenje, pa tudi ustvarjati ozračje, v katerem bo vsak, tisti, ki poučuje, in tisti, ki se uči, pa tudi tisti, ki skrbi za organizacijo, medsebojno komuniciranje, prehrano ali čistočo, našel svoje mesto in se bo počutil dragocenega, koristnega in uspešnega in bo konec koncev vedel, da je pomembno prispeval k delu in uspehu šole. Vizijo šole povzema misel, da šola ni otok in da mora in je dolžna sodelovati z lokalno in širšo skupnostjo in s tem vplivati na razpoloženje v njej in bistveno prispevati h kakovosti širše skupnosti, katere del je. Zato je šola pogosto pobudnica številnih akcij v četrti in sodeluje z ustanovami in društvi v svoji okolici. Otrok ne učimo

samo za prihodnost, ampak tudi, da so lahko že zdaj oziroma da morajo biti pobudniki, da morajo pozitivno vplivati na okolico ... in da so lahko pomemben dejavnik pri graditvi boljše družbe.

Sem oseba, ki je pozorna na stvari okoli sebe in razmišlja, kako zagotoviti optimalno delovanje šole, od vsakdanjih opravil, tehničnih opravil, vzdrževalnih del, nabave, popravil ... do uresničevanja največjopoteznejših, vendar dobro premišljenih zamisli za izboljšanje kakovosti šole. Pri doseganju zastavljenih ciljev menim, da so pot in skupna prizadevanja, torej proces, ki vodi do cilja, prav tako pomembni kot sam cilj. Med tem procesom se vsi samouresničujemo kot ljudje in poklicno, saj smo le v ozračju medsebojnega spoštovanja, dobre komunikacije, sodelovanja in podpore lahko ustvarjalni. Zato se mi zdita izjemno pomembna dobra komunikacija z ljudmi in delovno okolje, ki je delavcu v oporo. Pomembno je tudi, da šoli damo osrednje mesto v družbeni skupnosti, da postane pobudnica razvoja lokalne skupnosti.

Ravnateljica sem od leta 2006. Najopaznejše so spremembe, kar zadeva tehnološki napredek družbe v celoti. Pri uvajanju sodobne in informacijske opreme je bilo nujno prilagajanje vseh zaposlenih v šoli. Zagnanosti v tej šoli ni nikoli primanjkovalo, učitelji pa so vedno največ pozornosti posvečali učencem, toda zaradi razvoja tehnologije mora učitelj precejšen del časa nameniti spoznavanju in obvladovanju različnih programov in orodij, ki so postali nepogrešljivo delovno sredstvo. Ohraniti vemo učiteljev in hkrati poskrbeti, da ozavešijo, kako pomembno je posodabljanje učnega procesa, ter pri vseh (ne zgolj pri nekaterih) zagotoviti višjo raven digitalnih kompetenc je zahtevna naloga. Vztrajnost, potrpežljivost in ukvarjanje z vsakim posameznim zaposlenim, stalna komunikacija in podpora so ključne prvine spodbujanja zaposlenih.

Zadovoljni, veseli in uspešni učenci, učitelji, starši in zaposleni so navdih. Spoznanje, da vplivamo na življenje drugih in da imamo »moč« izboljšati svet, mi je v zadovoljstvo. Marsikdaj občutimo, da naš trud ni dobro sprejet, da frustracije v nekaterih kriznih položajih ovirajo komunikacijo in povzročajo dodatno oddaljevanje od rešitve težave, to je frustrirajoče tudi zame. V takšnih razmerah ravnam tako, da se odmaknem od težave, jo za hip popolnoma racionaliziram in poskušam dojeti z vseh zornih kotov. Takšna racionalizacija mi pomaga izstopiti iz »osebne užaljenosti« in postati dojemljiva za rešitve, o katerih do takrat nisem razmišljala.

Delo v številnih komisijah in pri organizaciji številnih dejavnosti ... Z vsakodnevnim delom v komisijah si razširjam obzorja in

spoznavam tudi druga področja družbenega delovanja, z organiziranjem dejavnosti na višjih ravneh pa šola postaja oblikovalka družbene skupnosti in vpliva na življenje meščanov.

Pomembni so sposobnost samonadzora, zaupanje vase, pa tudi sposobnost pogledati na stvari iz različnih zornih kotov. Biti moraš altruist, želeči si delovati pozitivno, si prizadevati biti dober človek – to je prvi pogoj ... Drugo so znanje in veščine, za katere se moraš potruditi, da si jih pridobiš, da bi bil pri delu uspešen.

Biti ravnatelj je zahtevno delo, toda to »delo« iz človeka izvabi tisto najboljše – moč, da vse težave dojame kot izzive, spodobnost, da razume ljudi okoli sebe, pa tudi ljubezen do otrok, željo in skrb, osredotočeno na prihodnje rodove.

- **Gordana Fileš** je ravnateljica Osnovne šole Dobriše Cesarića Zagreb, Hrvaška. *gogafiles@hotmail.com*

Osnovna šola Jovana Popovića, Srbija

Goran Stevanović

Osnovna šola Jovana Popovića stoji v najbolj urbanem delu Novega Sada, v bližini fakultet in najlepše obdonavske plaže, imenovane Štrand. Davnega leta 1960, ko je začela delovati v stari šolski zgradbi v Ulici dr. Ilija Đuričića, je imela samo 180 učencev.

Danes šolo obiskuje 952 učencev. Pouk poteka v dveh šolskih stavbah. V starem šolskem poslopju imajo pouk učenci prvega in drugega razreda redne osnovne šole. V novi šolski zgradbi (Ravanička ulica) poteka pouk za učence od tretjega do osmega razreda redne osnovne šole.

Naši učenci osvajajo zlata priznanja in prva mesta na republiških in pokrajinskih tekmovanjih iz različnih predmetov, šolski pevski zbor pa izstopa po vrhunskih dosežkih na vseh tekmovanjih v državi. Pohval in nagrad je veliko, ena od njih pa nam je še posebej ljuba, to je Vukova nagrada, ki jo je šola prejela leta 1989 za dosežene uspehe pri razvoju izobraževanja, kulture in znanosti. Najimenitnejše priznanje pa smo dobili, ko je bila naša šola na podlagi uspehov učencev, doseženih na republiških tekmovanjih, razglašena za najuspešnejšo šolo v Novem Sadu. To tradicijo ohranjamo še danes. Leta 2015 je potekalo eksterno preverjanje kakovosti dela ustanov in naša šola je bila na njem ocenjena z najvišjo oceno. Zadnja tri leta je pri zaključnih testih najuspešnejša med vsemi novosadskimi šolami.

Če upoštevamo socialno oziroma izobrazbeno sestavo staršev, pridemo do splošne ugotovitve, da šola deluje v okolju, v katerem se starši zelo zanimajo za dejavno vključevanje v delo šole in so zanj motivirani. Šola že več let plodno sodeluje z Novosadsko univerzo (organizirajo se središča za metodiko posameznih predmetov, nadarjeni učenci se vključujejo v posebne programe, ki jih pripravlja univerza, strokovnemu izpopolnjevanju učiteljev so namenjeni strokovna predavanja, javne tribune in znanstvene konference za šolske učitelje).

S sodobnim in aktivnim poukom spodbujamo razvoj učencev in učiteljev in si prizadevamo za medsebojno razumevanje in strpne odnose. Naša šola je sodobna, odprta, interaktivna, dobro opremljena, prilagojena potrebam in nagnjenjem učencev. Ti se v njej pripravljajo za uporabo pridobljenega znanja v vsakdanjem življenju in nadaljnjem izobraževanju.

V zadovoljstvo mi je, da stvari delujejo tudi brez mene, torej da vzpostavljeni sistem deluje. Počutim se izpolnjenega, ko delo, ki ga opravljam, izpeljem do konca. Nemočnega se počutim v razmerah, ki neposredno vplivajo na moje življenje in delo, čeprav nad njimi nimam nikakršnega nadzora in tudi ne morem storiti prav nič, da bi jih spremenil. Oseba na vodstvenem položaju mora predvsem obvladati spretnost komuniciranja z ljudmi, imeti mora sposobnost za prepoznavanje svojih odlik in slabosti in voljo, da se ves čas izpopolnjuje in uči. Sposoben mora biti ugotoviti, katere naloge so prednostne, in dobro razporejati čas.

Šola mora okrepiti svojo vzgojno vlogo, vztrajati mora pri osebnostnem razvoju učencev in usvajanju pozitivnih sistemov vrednot. Interakcija med učiteljem in učencem je nujna, računalnik nikakor ne more nadomestiti učitelja, delo od doma pa je nepriemerljivo z delom v učilnici. Nobeno interaktivno delovanje ne more nadomestiti učitelja. Z dobro tehnologijo dobra pedagogika postane še kakovostnejša, slaba pedagogika pa je z isto tehnologijo še slabša.

Na vodstvenem položaju v šoli – ravnateljski mandat traja štiri leta – sem od septembra 2018. Šolo doživljam kot svoj drugi dom z vsemi prednostmi in pomanjkljivostmi. Člani kolektiva so ljudje v zrelih letih, med njimi so zelo izkušeni pedagoški delavci, pripravljeni na izzive, pred katerimi se znajdejo.

Največji poudarek dajemo digitalizaciji učnega procesa. Na podlagi strategije razvoja izobraževanja Republike Srbije do leta 2027 in projekta Ministrstva za šolstvo, znanost in tehnološki razvoj »2000 digitalnih učilnic« so naši učitelji opravili usposabljanje po tem programu in izpopolnili svoje digitalne kompetence.

Od septembra 2018 v šoli uporabljamo esDnevnik (elektronski dnevnik Srbije) kot obliko spremljanja učencev med vzgojno-izobraževalnim procesom v celoti. Z različnimi projekti smo zagotovili interaktivne pripomočke (table in projektorje).

Sredi marca 2020, ko je bil pouk zaradi pandemije koronavirusne bolezni prekinjen in smo prešli na pouk na daljavo, nas tak način, organizacija in izvedba pouka niso presenetili. Zelo hitro smo se prilagodili temu načinu dela. Od začetka šolskega leta 2020/2021 šola izvaja poseben program vzgojno-izobraževalnega dela, na podlagi strokovnih navodil je ta sestavni del Letnega načrta dela šole.

Med veščine, ki so v sodobni družbi ključne, sodita usklajevanje in gospodarna raba človeških in materialnih virov. Povezave med menedžerstvom in vodenjem so medsebojno prepletene pri

načrtovanju, organiziranju, vodenju in nadzoru in ne delujejo po enoličnem modelu.

Pri centraliziranem upravljanju šolstva se še vedno ne upoštevajo načela konkurenčnosti, kar zadeva kakovost, ni predvidena pomembna programska raznolikost šol, nista jim omogočena finančna samostojnost in prilagajanje zahtevam učencev in staršev.

Zato se tudi pojavljajo težave, šola je še vedno ustanova, ki jo država dosledno spremlja in nadzoruje in v njej ni veliko prostora za samostojno odločanje in inovativno vodenje.

Šola je nepridobitna organizacija in za svoj obstoj potrebuje proračunska sredstva, upošteva navodila države, manj pa se ozira na zahteve uporabnikov storitev. To je v marsičem ovira za koncept ravnatelj-vodja-menedžer. S tem se ravnateljeva odgovornost ne zmanjšuje – ravnatelj mora biti vodja, to pa pomeni, da se mora ves čas boriti, da mora usmerjati in tako zagotavljati uspešno izvajanje izobraževalnega dela. Vodja motivira, spodbuja, daje energijo, bodri, dolgoročno gleda na stvari. Vodja prekipeva od vneme in uživa pri delu, ki ga opravlja. Prav to svetujem kolegom, ki so prevzeli to nalogo ali to nameravajo storiti.

Kot poudarjate sami, je razvoj gospodarstva od nekdaj vplival na izobraževanje. Današnja industrija 4.0 spreminja našo stvarnost. Današnji mladi se učenja in pridobivanja znanja lotevajo drugače od prejšnjih rodov, zato se jim moramo nujno pridružiti, se izpopolnjevati, iti v korak s časom. Dopustiti moramo mladim in rodovom, ki šele prihajajo, da nas vodijo skozi sodobni način učenja, komuniciranja, zbiranja in obdelave podatkov. Pokazati moramo voljo in željo po napredku, kajti že najmanjši vloženi trud bo obrodil sadove.

Vsekakor šoli ni treba opuščati načel, na katerih temelji sodobno izobraževanje: to sta spoštovanje vseh vrednot, ki prispevajo h kakovostnemu izobraževanju učencev, in poslušaj za potrebe učencev in učiteljev, šola naj bi se nenehno posodabljala, vrednotila svoje delo in imela kritičen odnos do njega in do rezultatov tega dela, bila naj bi analitik, predvsem pa naj bi negovala različnost pri učencih in zaposlenih.

Mladim in rodovom, ki šele prihajajo, moramo pustiti, da nas vodijo skozi sodobni način učenja, komuniciranja, zbiranja in obdelovanja podatkov. Pokazati moramo voljo in željo po napredku, kajti že najmanjši vloženi trud bo obrodil sadove.

■ **Goran Stevanović** je ravnatelj Osnovne šole Jovana Popovića, Srbija. *donfilipino@yahoo.com*

Osnovna Šola Milke Šobar – Nataše, Slovenija

Matjaž Barič

Trinajsti marec je prinesel nov izziv, saj se doslej nikoli nismo soočali z delom na daljavo. Prvi teden smo namenili predvsem privajanju na tovrstno obliko dela, tako učitelji kot učenci. K takšnemu pristopu k delu nas je vodilo predvsem spoznanje, da v splošni populaciji vlada strah, nemir, prežet s frustracijami, saj se je marsikdo spopadal s strahom, kako in kaj se bo zgodilo v prihodnosti. Temu smo namenili pozornost, tako da smo s pomočjo vodenih dejavnosti po spletu poskušali starše in otroke navdati z optimizmom in jim sporočiti, da bo »vse v redu«. Tako smo učencem in staršem zagotovili, da smo še vedno tu in da delamo ter živimo z njimi.

V prvem tednu smo tudi večkrat izmenjali mnenja o načinih in potencialnih oblikah dela, ki bi nam, staršem in učencem olajšali pouk na daljavo. Skupaj z učitelji smo prišli do spoznanja, da je najbolje, da se vsak razrednik oziroma učitelj odloči, kako in s kakšnim pristopom bo izvajal pouk na daljavo, saj so ne nazadnje učitelji tisti, ki svoje učence najbolj poznajo. S pomočjo dnevne evalvacije in povratnih informacij, ki so jih posredovali učitelji, učenci in starši, smo manj obremenjen kader prerazporedili v razrede, kjer je bilo to najbolj potrebno.

Na razredni stopnji smo vključili druge strokovne delavce, ki niso bili toliko obremenjeni (učitelji oddelkov podaljšanega bivanja, knjižničar, varuhi, spremljevalci ...). Na predmetni stopnji smo v pomoč bolj obremenjenim učiteljem (matematika, slovenščina, angleščina) vključili učitelje športa, tehnike in tehnologije, gospodinjstva. Delo so si po navodilih razrednikov razporedili glede na individualne okoliščine posameznih učencev in njihovih družin.

Kot največji izziv lahko izpostavimo iskanje načina in možnosti, kako doseči, da bi vsi učenci lahko delali na daljavo (socialno-ekonomsko šibke družine, Romi in drugi tujejezični učenci). Pri tem smo imeli največ težav z zagotavljanjem računalnikov, saj smo majhna šola in smo težko poskrbeli za podporno tehnologijo. Poleg tega je ZRSŠ pri opremlitvi dal prednost srednjim in rednim osnovnim šolam.

Za učence, ki niso imeli možnosti za pouk na daljavo preko spleta (niso imeli spletne povezave), smo v šoli pripravili tiska-

no gradivo (ponj so prišli starši, nekaterim učencem pa smo ga pošiljali po pošti ali celo dostavljali na dom).

Samo delo ravnatelja je bilo v času po 13. marcu v bistvu bolj umirjeno, saj se je zmanjšalo število dejavnosti, projektov, tekmovalj ... Še največ težav je bilo s poenotenjem oziroma zapisovanjem poročil učiteljev o delu na domu. Učiteljem sem pri njihovi strokovnosti in avtonomiji glede izvajanja učnega procesa zaupal že prej, pri delu na daljavo pa so moje zaupanje samo še potrdili.

Med delom na daljavo je bilo zelo pomembno poznavanje IKT tehnologije in njene uporabe. Smo mlad kolektiv in IKT veliko uporabljamo (izdelava in uporaba aplikacij, priprava didaktičnega gradiva, videov, skupni dokumenti, spletna zbornica, Erasmus+, eTwinning ...), zato so se učitelji novemu načinu dela in podajanja snovi zelo hitro prilagodili. Vsem se je poznalo, da nas je korona zedinila, občutili smo veliko pozitivnega adrenalina in solidarnosti.

Po kakšnem tednu dela na daljavo se je pokazalo, da je še bolj kot to pomembno poznavanje in razumevanje posebnih družinskih razmer in to, da omogočimo prilagojeno delo za vsako družino. Zaradi velikega deleža romskih otrok, otrok iz tujejezičnih družin in otrok iz socialno-ekonomsko šibkih družin ocenjujemo, da so na področju tehnične izvedbe v šoli potrebne manjše izboljšave (manj je več, izbor bistvenih vsebin ...), veliko pa je bilo treba delati predvsem na tem, da bodo starši in učenci šolo (znanje, izobrazbo) prepoznali kot vrednoto, da bodo svojim otrokom omogočili čas in prostor za šolsko delo in jim ponudili podporo.

Učitelji so se – in se še – veliko izražali preko spleta. Največji poudarek bo odslej namenjen izražanju zaposlenih in povezovanju razrednih aktivov, da bi pouk na daljavo čim bolj približali učencem in staršem.

Obdobje med marcem in junijem 2020 je nekaterim učencem prineslo možnost za bolj sproščeno usvajanje učne snovi v lastnem tempu, po načelu individualizacije. Največje razlike v znanju so bile predvsem očitne pri učencih iz socialno-ekonomsko šibkejših družin (manj so vpete v okolje, podporni sistem je slabši, zaznati je bilo strah pred izgubo prihodka), pri tujejezičnih učencih (vpliv okolja in uradnega jezika v procesu učenja pri usvajanju besedišča in s tem lažja vključitev v socialno okolje) ter pri Romih (drugačne kulturne vrednote).

Kljub temu razlika pri večini učencev vseeno ni bila tako velika oziroma ne bistveno večja, kot bi bila pri »klasični« obliki pouka, saj smo v šoli že pred epidemijo velik pomen namenjali spoštova-

nju in sprejemanju razlik, jasno postavljenim pravilom in doslednosti pri njihovem upoštevanju ter zanesljivosti in spoznanju, da smo tu zaradi njih.

Velike razlike so se pokazale pri učencih s težjo in težko motnjo v duševnem in gibalnem razvoju, ki potrebujejo prilagojene pripomočke in načine dela (senzomotorika, fizioterapija, prilagojene metode razvijanja govora, komunikacije ...), saj doma niso imeli možnosti in pripomočkov za izvajanje teh vsebin, starši pa za to tudi nimajo dovolj znanja.

Sodeč po izkušnjah mobilne službe na območju belokranjskih osnovnih šol smo opazili, da so bile izbrane metode dela zelo odvisne od učiteljev, nekatere ustrezno prilagojene učencem s posebnimi potrebami, druge pa tudi povsem neprimerne. Nekateri učenci s posebnimi potrebami so imeli podporo pri učiteljih in razrednikih, ponekod so jim edino pomoč zagotavljali specialni pedagogi, socialni pedagogi in logoped (večinoma so ure DSP izvajali preko videopovezave in telefonskih klicev), in to v večjem obsegu kot sicer. S tem so ponudili pomoč ne le učencem, ampak so bistveno razbremenili starše, ki so nase, zlasti pri nekaterih učencih s posebnimi potrebami, prevzeli levji delež vzgojno-izobraževalnega procesa.

Vseeno pa je treba poudariti, da imata družina in okolje, v katero so vpeti določeni učenci, prevladujoč vpliv, vsaj pri zavedanju o »znanju kot vrednoti«. Pri tem bi predvsem izpostavili potrebo po pomoči drugih, zunanjih institucij (CSD, NVO), ki bi otrokom poleg našega dela lahko ponudile pomoč z vidika psihološke in socialne podpore.

Na osnovnih šolah s prilagojenim programom so osebnostni razvoj, vzgoja in otrokove osnovne potrebe primarni cilj. Znanje je nadgradnja. Zato nismo zaznali, da bi se naše šolsko okolje prevrednotilo. Na naši šoli se je kot pozitivno pokazalo predvsem večje sodelovanje staršev. Postali so tudi bolj odzivni, saj so se vsak dan srečevali s šolskim delom; tako so bolje spoznali sposobnosti in tudi specifične težave svojih otrok. Ker smo imeli več stikov s starši, smo bolje spoznali družine, kar pomaga predvsem pri razumevanju težav učencev v šolskem okolju.

Izvajalke DSP so ravno tako izpostavile pozitiven rezultat dela predvsem pri učencih na razredni stopnji, kadar so pri delu na daljavo sodelovali tudi starši, ki so dobili vpogled v izvajanje dodatne strokovne pomoči in posebne vsebine. Opazili smo, da so starši več časa posvetili šolskemu delu in utrjevanju (vaje za premagovanje specifičnih težav) kot med rednim poukom v šoli.

Avgusta smo se na seji učiteljskega zbora dogovorili, da bomo v novem šolskem letu tudi pri neposrednem delu z učenci še naprej uporabljali interaktivne vsebine, ki smo jih pri delu na daljavo pripravili v spomladanskih mesecih. Vsak razred bo enkrat mesečno v šoli izvedel simulacijo »pouka na daljavo«. Večino sestankov aktivov smo tudi v letošnjem šolskem letu izvedli z videokonferencami in tako razbremenili delavce (popoldan se jim ni bilo treba vračati v šolo).

Na sistemski ravni bi bilo treba uveljaviti predvsem spoznanja glede tega, kako pomembna sta individualizacija šolskega dela za učence ter vpliv socialnega okolja na možnost sprejemanja informacij in sugestij iz okolja.

Na osnovni šoli s prilagojenim programom imamo predmet računalništvo, in pokazalo se je, da je pri delu na daljavo zelo pomemben, saj se učenci naučijo osnovnega dela z računalnikom. Zato menim, da bi bilo računalništvo priporočljivo uvesti tudi za učence v drugi triadi rednih osnovnih šol. V okviru lastne avtonomije lahko prilagodimo načine dela, tako da bodo kar najbolj ustrezali individualnim sposobnostim učencev in možnostim za delo doma.

Drzni cilji so po moje stvar ravnateljevih osebnih lastnosti in ambicij, zaposlenih in okolja. Le enoten, izobražen in razgledan kolektiv lahko uresniči visoke cilje. V letošnjem letu bodo drzni cilji pod vplivom ukrepov za omejitev širjenja koronavirusa. Primarno bo moj cilj čim bolj umirjeno in v skladu z zakonodajo premagati čas epidemije koronavirusne bolezni, hkrati pa učencem zagotoviti kar najboljše možnosti za razvoj in uspešno delo.

Starejši belokranjski ravnatelji so nas pogosto podučili, da je treba šolo voditi *po zdravi pedagoški presoji*.

- **Matjaž Barič** je ravnatelj na Osnovne šole Milke Šobar – Nataše.
matjaz.baric@guest.arnes.si

Sheffieldski izobraževalni inštitut, Velika Britanija

Martin Illingworth

Na kratko predstavite svojo ustanovo in opišite okvir, v katerem deluje.

Sheffieldski izobraževalni inštitut spada k Univerzi Sheffield Hallam na severu Anglije. Naša spletna stran navaja: »Smo nacionalni izobraževalni center, priznan po odličnosti in inoviranju v poučevanju in učenju. Vse od zgodnjih let do visokošolskega izobraževanja smo središče odličnosti, napredovanja v znanju in inoviranja pri razvoju in učenju v otroštvu in pri mladih.«

Delujemo na vseh področjih izobraževanja, z vključevanjem raziskovanja v izobraževanje in uvodno usposabljanje učiteljev. Delamo v partnerstvu s širokim konzorcijem šol po vsej severni Angliji.

Opišite svoj položaj. Kakšne so njegove glavne značilnosti? Katere obveznosti zahtevajo od vas največ pozornosti?

Sem vodja programa za usposabljanje učiteljev sekundarnega izobraževanja (starostne skupine učencev 11–18 let) s predmetnih področij angleščine in drame. Ukvarjamo se z zagotavljanjem podpore skupini šestih tutorjev za izvajanje predavanj in seminarjev. Pri udeležencih usposabljanja opravljamo tudi hospitacije med njihovo prakso, ko kot pripravniki poučujejo v šolah. Ker usposabljanje trenutno izvajamo večinoma po spletu, smo morali vsebino na novo preoblikovati, da je prilagojena mediju. Sam se ukvarjam s poučevanjem angleškega učnega programa in pedagogike v razredu.

Kako dolgo ste že na vodstvenem položaju? Kako se je vodenje od vaših zgodnjih let do danes spremenilo? Katere je ključno spoznanje, ki ste ga pridobili?

Na delovnem mestu sem šest let. Mislim, da sem se doslej naučil, da se situacij, ki so pred mano, lotevam preudarnejše – da ne sklepam prenačljeno in ne ukrepam na vrat na nos brez temeljitega premisleka. Mislim, da je čut za preudarnost nalezljiv in pomirju-

joč. Gre za to, da ljudem prisluhneš. Spoznal sem, da ti dovolijo voditi, če mislijo, da veš, kaj počneš, in da ti ni vseeno.

Zaposleni resnično radi sodelujejo pri odločanju, vendar imajo radi jasnost glede naslednjih korakov. Umetnost je v tem, da poiščeš ravnovesje, ki je vključujoče in hkrati pomirjujoče obvladano.

Kateri so viri vašega poklicnega zadovoljstva?

V kakšnih okoliščinah se počutite nemočne ali brez vpliva?

Kako jih obvladujete?

Zadovoljen sem vedno, ko pomislim, da vsako leto popeljem v šole okoli sedemdeset novih učiteljev angleščine in drame. To se mi zdi pomemben prispevek.

Vesel sem tudi, da imam na konferencah in pri organizaciji spletnih izobraževanj na šolah priložnost o izobraževanju govoriti z učitelji iz vse države in včasih iz tujine. Uživam v tem, da si s kolegi po vsej državi izmenjujem ideje in pristope. Hkrati mi izmenjava omogoči zanesljivo predstavo o tem, kakšno je v državi razpoloženje v šolstvu.

Povejte nam, prosim, o svojem najpomembnejšem strokovnem ali poklicnem dosežku. Kakšen vpliv je imel?

Menim, da se knjige, ki sem jih napisal, uvrščajo najvišje med mojimi strokovnimi dosežki. Dve, ki sem ju napisal s kolegom Nickom Hallom, se posvečata poučevanju angleščine. Izdal sem tudi dve knjigi o razmišljanju za učitelje, *Think Before You Teach* (Independent Thinking Press, 2016) in *Forget School* (Independent Thinking Press, 2020). Menim, da je pot do razvijanja poučevanja v tem, da učitelje pripravimo, da premislijo o svojem delovanju, namesto da jim zapovedujemo, kaj naj počnejo. Moje knjige so polne vprašanj o praksi.

Posnel pa sem še kratki film z naslovom *The Only Fresh Air Is Outside In The Yard*, ki je na voljo na YouTubu na povezavi https://www.youtube.com/watch?v=A7mj7Y7sx_I.

Film je dosegel lepo število ljudi in na lastne oči vidim vpliv, ki ga lahko ima na učitelje pri razmišljanju, kako naj se lotijo poučevanja in kaj je pri tem pomembno.

Na izobraževanje od nekdaj vpliva razvoj gospodarstva.

Dandanes našo resničnost spreminja industrija četrte generacije. Poleg tega se mladi rodovi digitalnih sodobnikov

učijo in sporazumevajo drugače, drugače zbirajo in predelujejo informacije. Po drugi strani pa se zdi, da šolski sistem ne more dohajati hitrega tempa sodobnega sveta. Katere vrednote in načela bi morale izobraževanje braniti najtrdnije, ne glede na vse?

Otrokom moramo pokazati veselje v njihovem sedanjem življenju in zmožnosti, ki jih imajo kot odrasli. Ponuditi jim moramo izobraževanje, ki prinaša upanje. Podpirati jih moramo, da se učijo močno in neodvisno, da so sposobni učinkovitega sporazumevanja. Naši otroci morajo razviti zavedanje, da so se sposobni spopasti z vsemi izzivi, s katerimi se v življenju srečujejo. Ljubezen do učenja in zavest, kaj jim šola lahko ponudi, sta osnova pri organiziranju izobraževanja za otroke.

Mislim, da si moramo tudi priznati, da izobrazba, ki jo pridobimo v šoli, ne zadošča več za vse življenje. Ko bodo naši otroci odrasli, se bodo morali učiti, se marsičesa odučiti in znova naučiti, saj se sodobni svet spreminja s tempom, ki ga šole, če smo iskreni, komaj dohajajo. V tej negotovosti se bodo morali naši otroci vseskozi na novo oblikovati; to bo zahtevalo močan značaj in pozitivno naravnano dobro počutje. Otroke moramo podpreti, da bodo razvili samozavest in samozaupanje.

Kaj bi sporočili ravnateljem v Sloveniji?

Upoštevanje, da je samozavest ključnega pomena in da njeno pomanjkanje posameznika hromi, je bistveno za otrokovo uspešno udejstvovanje v izobraževanju. Otroci si ne bodo vedno zapomnili, kaj ste jim rekli, vedno pa se bodo lahko spomnili, kako so se zaradi vas počutili. Samozaupanje, vera, da lahko poveš in prispevaš nekaj dragocenega – da si več kot pasiven opazovalec življenja –, se mi zdi dejavnik, ki otroku omogoča razvoj. Vsi otroci morajo imeti občutek, da premorejo določen dar; zlasti učitelji morajo svoje učence zelo dobro spoznati.

- **Martin Illingworth** je vodja programa za usposabljanje učiteljev sekundarnega izobraževanja s predmetnih področij angleščine in drame na Sheffieldskem izobraževalnem inštitutu, Velika Britanija. martin.illingworth@shu.ac.uk

Skupnostna šola Park, Velika Britanija

Jim Roberson

Na kratko predstavite svojo ustanovo in opišite okvir, v katerem deluje.

Skupnostna šola Park stoji v hampshirskem Havantu, v predelu južne Anglije, ki velja za socialno ogroženega, z velikim deležem učencev, upravičenih do brezplačnih šolskih obrokov. V šoli se izobražuje približno 900 učencev od 7. do 11. razreda, v starosti od 11 do 16 let; šola je mešana.

V sklop šolskega zemljišča spada prostran park. Deli šole so urejeni tematsko kot »Parki sveta«. Razstavne table in fotografije na hodnikih prikazujejo, v kako vznemirljivem svetu živimo. Poleg šolske stavbe so še štirje drugi objekti, ki zagotavljajo odlične učne pogoje, in sicer čebelji center, oblikovanje parkov, Kmetija in Center Dickinson. To so dodatna vznemirljiva okolja za učenje. Naša šola daje poudarek trem področjem učenja: dosežkom, vzdržljivosti in avtonomiji. Šolo so v zadnjih desetih letih temeljito obnovili in se lahko pohvali z vrsto različnih prostorov in površin, kot so gledališče, avditorij, restavracija in igrišče z umetno travo pod žarometi. Učilnice so opremljene z velikimi zasloni na dotik, učenci pa imajo dostop do računalnikov, prenosnikov, tablic itd. Naravoslovni laboratoriji imajo novo opremo, med drugim 3D tiskalnik in laserski rezalnik.

Vodilo naše šole je: »Na Parku smo ponosni, da smo več kot samo šola.«

Opišite svoj položaj. Kakšne so njegove glavne značilnosti? Katere obveznosti zahtevajo od vas največ pozornosti?

Tri dni na teden sem pomočnik ravnatelja, preostala dneva pa delam še kot svetovalec s področja izobraževanja v timu organizacije Independent Thinking. Moja vloga v šoli je s *coachingom* učencem in učitelje podpirati pri razvoju ambicij. Za izbrane učence ob sobotah organiziram dodatne obšolske dejavnosti, imenovane izleti YES (tj. mlade raziskovalne enote, angl. *young explorer squad*), ter vsakoletne šolske izlete v New York. Večino časa na šoli skrbim za prijetnejše razpoloženje, si popevam in se ukvarjam z učenci – še posebej je to pomembno med pandemijo – ter s svojo prisotnostjo podpiram vse, tako učence kot učitelje.

Kako dolgo ste že na vodstvenem položaju?

Kako se je vodenje od vaših zgodnjih let do danes spremenilo?

Katero je ključno spoznanje, ki ste ga pridobili?

Pomočnik ravnatelja na Parku sem okoli pet let, in vsega skupaj v Veliki Britaniji in ZDA poučujem že 36 let. Najizrazitejša sprememba, ki sem jo opazil, je v šolarjih in tem, kako jih ohranjati angažirane. Ključno spoznanje, ki sem ga pridobil, je, kako bistveno za usmerjanje pozornosti učencev in pritegovanje k udejstvovanju je razvijanje pozitivnih odnosov, zlasti ko se prebijamo skozi to epidemijo, ker obstaja še veliko drugega, kar pritegne pozornost.

Kateri so viri vašega poklicnega zadovoljstva? V kakšnih

okoliščinah se počutite nemočne ali brez vpliva?

Kako jih obvladujete?

Največji vir mojega poklicnega zadovoljstva so odnosi, ki sem jih razvil z učenci, in vpliv, ki ga imam. Svoje delo nadvse obožujem in nikoli se glede ničesar ne počutim zares nemočnega.

Povejte nam, prosim, o svojem najpomembnejšem strokovnem ali poklicnem dosežku. Kakšen vpliv je imel?

Moj najpomembnejši poklicni dosežek je, da sem z 29 izleti več kot tisoč učencev popeljal na šolsko ekskurzijo v New York. Pet izletov od tega je bilo nogometnih, pri čemer smo poleti ekipo mladih igralcev peljali igrati proti dijakom na ameriških srednjih šolah. Ambicije smo učencem vzbudili za vse življenje!

Vsi ti izleti so imeli en sam cilj, v mladih vzbuditi željo po doživetjih, jim pokazati, da je zunaj zanimiv svet in da izobraževanje odpira priložnosti. »Opredeljuje nas to, kar vidimo.« V spodbujanju želja smo šolarje popeljali vsepovsod po New Yorku! »Več ko vidimo, več si prizadevamo biti.«

Kaj bi svetovali novoimenovanim ravnateljem?

V tem težkem času mora šola postati kraj, kjer je zabavno biti, pritegniti mora učence, da se želijo učiti, in da vsi izobraževalci uberejo pedagoški pristop razmisleka o svoji praksi, da raziščejo druge možnosti, s katerimi bodo pritegnili domišljijo učencev. Učenci imajo dostop do tehnologije in informacij in ves čas uporabljajo zaslone, ko pa pridejo v šolo, od njih zahtevamo, da pišejo s svinčnikom ali peresom puste barve, kar ni pretirano zanimivo. Zakaj

jih ne bi spodbujali k uporabi pisal različnih barv? Bodite duhoviti. Postanite superjunak! Izrazite svojo notranjo moč, da vzbudite navdih! Kakšne so odlike superjunaka? Naštejmo jih samo nekaj – optimističnost, Upanje, Etičnost, odgovornost.

Superjunak je človek, ki opravlja junaška dejanja in jih ima sposobnost narediti tako, kot jih ne bi mogel noben navaden človek. Da postaneš superjunak, moraš imeti sposobnost, ki je preveč izjemna, da bi jo premogel kdorkoli od navadnih ljudi, in to sposobnost moraš vsak dan uporabljati za uresničevanje dobrih del!

Na izobraževanje od nekdanj vpliva razvoj gospodarstva. Dandanes našo resničnost spreminja industrija četrte generacije. Poleg tega se mladi rodovi digitalnih sodobnikov učijo in sporazumevajo drugače, drugače zbirajo in predelujejo informacije. Po drugi strani pa se zdi, da šolski sistem ne more dohajati hitrega tempa sodobnega sveta. Katere vrednote in načela bi moralo izobraževanje braniti najtrdnije, ne glede na vse?

Vsesplošno sporočilo mladim učencem bi moralo biti, kakšno moč ima izobraževanje in kako ti lahko izobrazba zagotovi kakovostno življenje ter prinese izbiro, za vse življenje. Izobraževanje je ključ številka ena za odklepanje priložnosti sveta.

Mislim, da bi morali učence tudi spomniti, kako pomembna je med pandemijo vloga učiteljev. V tem primeru je učitelj postal superjunak, saj zagotavlja varno izobraževalno okolje, ko ga obkroža tihi sovražnik.

Kaj bi sporočili ravnateljem v Sloveniji?

Moje sporočilo ravnateljem v Sloveniji je, naj izpustijo z vajeti superjunaka v sebi in v zaposlenih – vse se začneja z vrha! Zagotavljajte tako izobraževalno okolje, ki se lahko prilagaja, ravnajte spodbudno, poskrbite za stabilnost in podprite mlade ume. Preprosto rečeno, naredite iz šol najbolj prima kraj na svetu!

Zakaj svet potrebuje superjunake? V svojih najmračnejših obdobjih imamo vsi notranji potencial za veličino, moralni razvoj vseh nas kot superjunakov pa nas lahko navdihne, da postanemo boljši ljudje.

■ **Jim Roberson** je sodelavec organizacije Independent Thinking in pomočnik ravnatelja v Skupnostni šoli Park, Velika Britanija.
jim@youthminded.com

Srednja tehniška in poklicna šola Trbovlje, Slovenija

Marjetka Bizjak

*Kako bi opisali obdobje upravljanja in vodenja po 13. marcu 2020?
Kako se je vaše delo v tem času spremenilo? Kateri vidiki vodenja
so prišli do izraza? Katere naloge so za vas pomenile največji izziv?
Kdo vam je pri tem pomagal? Kaj ste se iz tega naučili?*

To obdobje je bilo neverjetno intenzivno, tudi polno adrenalina. Ves čas je bil delovni čas. Zavedala sem se, da zaposleni potrebujejo občutek urejenosti, varnosti, red, strukturo, da se je treba odločati hitro, ne čakati na navodila in odločitve od zgoraj, ker bodo, tudi če bodo hitri, za nas že pozni. Zato je bil začetek podrejen organiziranju in reorganiziranju vsega. Ukrepati je bilo treba takoj. Že v petek, 13. marca, smo imeli večino stvari pripravljenih. Pomembno je bilo vzpostaviti mentorsko mrežo, saj so bili sodelavci različno vešči komunikacijske tehnologije. Ogromno so pomagali učitelji računalniških modulov in vzdrževalec učne tehnologije. Nemogoče je naštet, kaj vse je bilo treba postoriti. Včasih sem se počutila, kot bi igrala na fliperju s sto kroglicami hkrati ... Zdaj vem, kako dobro je bilo, da smo pohiteli. Še danes ne morem verjeti, da nam je praktično čez noč uspelo začeti popolnoma nov način dela. A ravno zaradi reda na samem začetku je lahko ostalo več energije za vse druge izzive, ki so se pri oddaljenem delu z dijaki potem pojavljali na konkretni in velikokrat tudi na čisto osebni ravni. Učitelji so opravljali fantastično, čeprav širši javnosti žal večinoma skrito delo.

*Katera znanja, sposobnosti in veščine so vam olajšali vodenje?
Katera znanja bi še želeli pridobiti? Kako se mislite tega lotiti?*

Morda mi je najbolj pomagala sposobnost, za katero mislim, da mi je lastna, in sicer da v kriznih trenutkih ohranim mirno kri, da imam v trenutku lahko pred seboj zelo široko sliko in potem ločujem bistveno od nebistvenega, nujno od zgolj pomembnega ... Zagotovo so mi kar precej pomagale pretekle izkušnje, iz katerih sem se naučila, da je treba biti zelo fleksibilen (in k fleksibilnosti spodbujati tudi sodelavce, jih na to navajati) ter da je treba dobro, a vendar ne preveč natančno načrtovati za dolgo obdobje. Stvari so

krhke ... Tri stvari so bile v tem obdobju zelo pomembne: sposobnost organizacije, poznavanje IKT in pravilna komunikacija. Znanja na teh področjih ni nikoli preveč, in tudi sama bi ga rada pridobila še več. Letos bo za piljenje komunikacije zame priložnost na izobraževanju v okviru Mrež učečih se šol in vrtcev (Šola za ravnatelje), v katero smo vključeni. Glede IKT smo pripravili načrt notranjega in zunanjega izobraževanja, vem pa, da bom kolege v šoli še naprej veliko spraševala in se učila od njih.

Kako je izvajanje pouka na daljavo zaznamovalo izobraževalni proces od marca do junija 2020? Kaj je to pomenilo za učence?

Katera prej pridobljena znanja in veščine so jim koristili?

Kakšna podpora se je izkazala za učinkovito?

Kakšne izkušnje ste prenesli v naslednje šolsko leto?

Zelo so se obrestovala vsa znanja s področja IKT. Opazili smo tudi, da se je pri dijakih okrepilo timsko ali vsaj skupinsko delo, delno zaradi spodbude učiteljev, delno pa so se organizirali sami. Prav tako so precej skrbeli za nenehno povezanost, seveda tudi preko družbenih omrežij. To povezanost bo treba gojiti še naprej in pri tem paziti, da ne bi kdo ostal ob strani. Številni učitelji so način povezave in prenosa informacij iz spomladanskega časa ohranili tudi po vrnitvi v šolo. Deluje. No, od septembra naprej pa so vsi učitelji po skupnem dogovoru sistematično kombinirali delo v živo in (zlasti seveda domače) delo v okolju Teams. Ob nedavnem ponovnem zaprtju šol in delu na daljavo nam to pride zelo prav. Ni namreč dovolj samo poznati takšno obliko dela, treba jo je tudi vaditi, utrjevati, biti vztrajen.

Ob zaprtju šol in po njem smo pogosto zasledili izraz »Maslow pred razcvetom«. Strokovnjaki poudarjajo, da je treba najprej zadovoljiti otrokove osnovne potrebe, šele ko so te zadovoljene, lahko pridobiva znanje. Kaj mislite, v kolikšnem obsegu smo med pandemijo šolsko okolje na novo ovrednotili?

Zagotovo smo bili spomladi vsi zavestno ali nezavedno usmerjeni k temu, da je najpomembnejše, da dijakov »ne izgubimo«. Da oni ne izgubijo delovne kondicije, da se ne izgubijo v skušnjavi, utvari, da gre za nekakšne podaljšane počitnice. Ali še huje, da gre za stanje, ki ne bo nikoli več takšno, kot je bilo, in so zato tudi cilji že vnaprej izgubljeni ali nesmiselni. Treba si je bilo pridobiti njihovo zaupanje, njihovo pozornost. Učitelji so z njimi navezali

več individualnih stikov kot prej, ogromno so se ukvarjali z njimi – govorim o odnosih, o skrbi za vsakogar od njih, o tem, da so jim dajali občutek pripadnosti. Nato je sledila skrb za znanje. Zelo zelo težka naloga. Učitelji so bili v stiski – koliko ciljev žrtvovati, kaj je pomembnejše –, v dilemi, ali zadržati dijaka v (oddaljeni) šoli ali se kot pijanec plota držati vsega, kar piše v katalogih znanj. Neverjetno se mi zdi, koliko jim je uspelo! Pomladanski meseci so pokazali, da so dobri odnosi osnova za delo. Ko smo julija evalvirali svoje delo, se je to lepo potrdilo. Zdi se nam, da te dobre izkušnje prenašajo tudi v novo šolsko leto.

Obdobje učenja na daljavo je prineslo tudi pozitivne izkušnje.

Ste ali boste katero od njih vpeljali v prakso v novem šolskem letu?

Del domačih zadolžitev se po skupnem dogovoru v tem šolskem letu odvija na daljavo – tudi če smo vsi v šoli. Vse bolj je namreč jasno, da bodo vsi, ko bodo zaposleni, morali uporabljati kompetence, ki jim bodo omogočale uspešno delo na daljavo, in za to smo jih dolžni usposabljeni. V programu tehnik računalništva pa bomo sistematično poskušali izvajati kombinirani pouk – gre za triletni projekt, ki bo (tak je naš namen) dobro prakso in spoznanja širil naprej.

Kaj bi bilo na podlagi izkušenj iz obdobja, ko so bile šole zaprte, treba na sistemski ravni še spremeniti?

Zagotovo bi zlasti srednje šole, ki so trenutno tovrstno zelo zanemarjene in podhranjene, morale imeti z drugačnimi normativi bistveno več podpore pri zagotavljanju tako tehnično kot didaktično kakovostnega pouka na daljavo. Skratka, zaposlenih ljudi s tovrstnimi znanji. Upanje daje nov predlog glede del in nalog organizatorja informacijskih dejavnosti, ki pa je normativno žal precej skromen in ne bo v celoti pokrtil potreb šol, čeprav je v osnovi rešitev dobra.

Tudi vzdrževalca učne tehnologije je priznanega veliko premalo. Normativ je enak kot pred dvajsetimi leti. Koliko računalnikov je bilo takrat na šolah? Če se to ne bo hitro spremenilo, se bodo stvari začele rušiti. Na naši šoli imamo sicer zaradi specifičnosti izobraževalnega programa kar nekaj strokovnjakov in veliko medkolegialne podpore, a na sistemski ravni vendarle ne more biti toliko prepuščeno entuziazmu in morda še naključnemu dodatnemu znanju posameznih učiteljev.

Kaj lahko spremenite sami, v okviru lastne avtonomije?

Kot sem rekla – črpamo iz znanj, ki na šoli že obstajajo. Učimo se drug od drugega, si pomagamo, vzpostavljamo svoj sistem. Šola kot učeča se organizacija je k sreči termin, ki pri nas že precej dolgo živi, in to zares, ne samo na papirju. In zlasti ne čakamo predolgo na pomoč in vse odgovore, ki naj bi jih od nekod dobili. Ker jih ne bomo. Vemo, da bodo nekatera vprašanja vedno ostajala odprta. Zavedamo se odgovornosti, ki jo prinaša avtonomija, zato odgovore poiščemo sami. Takšne prave, ki delujejo na naši šoli, za nas, in niso v nasprotju z zdravo pametjo.

Enaindvajsetega avgusta se je poslovil britanski strokovnjak za izobraževanje Ken Robinson, ki je rekel: »Večina od nas nima težav s tem, da si zastavi visoke cilje in jih potem ne doseže. Nasprotno, težava je v tem, ker merimo prenizko in smo pri tem uspešni.« Kako primeren je današnji čas za zastavljanje visokih ciljev? Kateri cilj ste si pri vodenju letos zastavili vi?

Vedno so nas učili, da si je treba postaviti cilje malo nad sposobnostmi, tako da nismo prehitro zadovoljni in potencial ne ostane neizkoriščen. In to naj bi veljalo tudi pri poučevanju. Mislim pa, da je pri zastavljanju ciljev vendarle treba biti hkrati drzen in realen. Ključno je le vedeti, katerim ciljem je meja lahko nebo in za katere je nujno, da ostanejo v realnih okvirjih. Prav tako se spreminja količina drznosti, ki je potrebna za to, da cilj dosežemo – včeraj se je zdel nedosegljiv, danes postane standard in njegovo doseganje samoumevno. In nasprotno, za prej samoumevne cilje so naenkrat potrebne nove poti in tudi kar nekaj poguma. Tak je tudi moj letošnji cilj – v teh nenormalnih časih omogočiti dijakom in učiteljem občutek normalnosti in jim zagotoviti, da bodo imeli za svoje delo vse, kar je bilo do nedavnega samoumevno. Šola je doslej vsako leto rastla, naš moto, da omogočimo rast vsakemu dijaku ali dijakinji, smo ponotranjili. Doseči ga tudi letos je moj cilj in hkrati največji izziv.

- **Marjetka Bizjak** je Ravnateljica Srednje tehniške in poklicne šole Trbovlje. marjetka.bizjak@guest.arnes.si

Univerza v Innsbrucku, Avstrija

Markus Ammann

Na kratko predstavite svojo ustanovo in opišite okvir, v katerem deluje.

Univerza v Innsbrucku (UIBK) je javna univerza, ustanovljena leta 1669. Je največja in najpomembnejša raziskovalno-izobraževalna ustanova v zahodni Avstriji in ima danes več kot 28.000 študentov in čez 4.500 predavateljev in drugih zaposlenih. UIBK v raznih mrežah in z lastnimi programi izmenjave ter s programi izmenjave v Erasmusu spodbuja mobilnost raziskovalcev, učiteljev in študentov.

Oddelek za izobraževanje učiteljev in šolske raziskave je del Fakultete za izobraževanje učiteljev in je odgovoren za izobraževanje iz pedagogike v diplomskih, magistrskih in doktorskih študijskih programih za izobraževanje učiteljev na fakulteti. Oddelek je vodilni partner v zakonsko predpisani mreži za razvijanje skupnih učnih načrtov. Mrežo sestavljajo vse ustanove, ki v zahodni Avstriji zagotavljajo usposabljanje učiteljev (Pedagoška visoka šola Tirolske, Pedagoška visoka šola Predarlške, Cerkvena pedagoška visoka šola Edith Stein, Univerza Mozarteum in Univerza v Innsbrucku).

Opišite svoj položaj. Kakšne so njegove glavne značilnosti? Katere obveznosti zahtevajo od vas največ pozornosti?

Sem predstojnik Oddelka za izobraževanje učiteljev in šolske raziskave na UIBK in kot profesor na oddelku vodim raziskovalno skupino za razvoj šole in vodenje. Sem tudi na čelu učiteljskega svetovalnega odbora v programu usposabljanja učiteljev in odgovoren za zagotavljanje kakovosti in usklajevanje različnih modulov in vsebin programa. Poleg tega sem pooblaščen študijski predstavnik za pedagoške vsebine v programu usposabljanja učiteljev.

Kako dolgo ste že na vodstvenem položaju? Kako se je vodenje od vaših zgodnjih let do danes spremenilo? Katero je ključno spoznanje, ki ste ga pridobili?

Predstojnik oddelka sem od julija 2020, študijski predstavnik od avgusta 2019, vodja svetovalnega odbora pa od oktobra 2020.

Ključno spoznanje, ki sem ga pridobil, je: Bodi pozoren do sebe, saj si potem lahko pozoren do drugih.

Kateri so viri vašega poklicnega zadovoljstva? V kakšnih okoliščinah se počutite nemočne ali brez vpliva? Kako jih obvladujete?

Vsak dan črпам novo moč iz svoje družine in z njo. Dobro ravno-vesje med mojim poklicnim in zasebnim življenjem se mi zdi posebej pomembno, čeprav namenoma ne uporabljam besedne zveze »ravnovesje med delom in življenjem«. Ta ubeseditev se mi upira, ker mi implicitno izraža, da delo ni življenje. Delo zares spada v življenje, vendar ne sme nikoli biti vse. Moje delo je umeščeno v izpolnjujoče zasebno življenje, v katerem lahko mislim še o čem drugem in si sprostim dušo. Iz tega črпам moč za doseganje najboljših uspehov na univerzi.

Povejte nam, prosim, o svojem najpomembnejšem strokovnem ali poklicnem dosežku. Kakšen vpliv je imel?

Pri našem delu obstajajo formalni in neformalni cilji. Formalno je habilitacija vsekakor največji cilj, kar sem jih lahko dosegel. To tudi pomeni, da so mi ponudili pogodbo profesorja na univerzi za nedoločen čas, kar prinaša veliko varnosti in številne priložnosti za razvoj. Z neformalnega vidika sem hvaležen, da so me člani inštituta spodbujali, naj postanem predstojnik, in tako izrazili prepričanje, da si želijo v naslednja štiri leta zakorakati z mano kot vodjo. Zelo sem zadovoljen, da so me nato potrdili z jasno večino.

Za katere veščine, sposobnosti in znanje menite, da so ključni in da jih v sodobni dobi sprememb potrebujejo vodje v izobraževanju? Kakšen nasvet bi dali novoimenovanim ravnateljem?

V zadnjih letih je naša raziskovalna skupina izpeljala projekt, v katerem smo proučevali vodstveno vedenje v šolah, ki so osvojile nemško nagrado za šole. Nekaj se je jasno pokazalo. Za vodenje ni splošnega vzorca. Vodenje je vedno odvisno od umestitve v okoliščine in se kaže v razsežnostih, odvisnih od specifične situacije. Te razsežnosti so delno povezane, vendar jasno kažejo v smer, da je vodenje zmeraj bolj odnos kot moč. Ravnatelji lahko vedno argumentirajo, tudi na podlagi teorije, zakaj kaj počnejo in zakaj takrat, hkrati pa mislijo na celoto. To velja tudi za pedagoški koncept

vsake posameznih šole. Ravnatelj šole se zaveda, kakšne morebiti nenameravane učinke na celoten koncept lahko ima že na videz majhna sprememba v konceptu. »Vodstvo skrbi za pedagoški zlati zaklad šole!« Takšen argument nam je dal neki ravnatelj.

Na izobraževanje od nekdanj vpliva razvoj gospodarstva. Dandanes našo resničnost spreminja industrija četrte generacije. Poleg tega se mladi rodovi digitalnih sodobnikov učijo in sporazumevajo drugače, drugače zbirajo in predelujejo informacije. Po drugi strani pa se zdi, da šolski sistem ne more dohajati hitrega tempa sodobnega sveta. Katere vrednote in načela bi morale izobraževanje braniti najtrdnje, ne glede na vse?

Mislim, da bodo šole v prihodnosti sposobne vse bolj loviti korak s hitrim svetom, kajti menim, da gre za vprašanje razvoja šole in tega, kakšne koncepte in odgovore na ta vprašanja imajo posamične šole in z njimi učitelji. Pri tem je nujno univerzitetno izobraževanje, ki učiteljem jutrišnjega dne omogoča, da te spremembe prepoznajo kot priložnosti za razvoj. V smislu vrednot je nadvse pomembno, da si kot pripadnik družbe sposoben razmisleka in kritike. Meni to tudi pomeni, da si kritičen državljan, ki – če ponazorimo s trenutnim primerom – možnih ukrepov za vsesplošno zaprtje med pandemijo covida-19 ne sprejema slepo, temveč preveri, ali so smiselni. Če so uzakonjeni, jih je tako ali tako treba upoštevati, vendar ne nujno sprejeti.

Kaj bi sporočili ravnateljem v Sloveniji?

Čustva so sovražnik strategije! In: Naslednji mesec ne bo manj in ne bo lažje. Treba je poskrbeti, da je.

- **Markus Ammann** je predstojnik Oddelka za izobraževanje učiteljev in šolske raziskave na Univerzi v Innsbrucku, Avstrija.
markus.ammann@uibk.ac.at

Zavod sv. Stanislava, Slovenija

Rihard Režek

Kako bi opisali obdobje upravljanja in vodenja po 13. marcu 2020? Kako se je vaše delo v tem času spremenilo? Kateri vidiki vodenja so prišli do izraza? Katere naloge so za vas pomenile največji izziv? Kdo vam je pri tem pomagal? Kaj ste se iz tega naučili?

Sem ravnatelj dijaškega in že dobro leto tudi študentskega doma v Zavodu sv. Stanislava. Za razumevanje mojih odgovorov je pomembno zavedanje, da poleg mene v hiši ravnateljujejo še štirje ravnatelji – ravnateljici vrtca in osnovne šole ter ravnatelja gimnazije in glashbene šole. To pomeni, da pri marsičem nisem sam, in na to gledam kot na izjemno prednost. Kljub takšnemu varnemu okolju pa je bil marec 2020 zelo drugačen od časa pred njim. Marsikaj se je spremenilo, po eni strani pa je vse tako, kot je bilo. Ohraniti sem želel to, kar se mi zdi pri mojem delu najpomembnejše. Odnos s sočlovekom. Še naprej sem v središče svojega dela želel postaviti posamezno dijakinjo, posameznega dijaka. Še naprej sem želel vedeti, kako se počuti naša študentka in kako naš študent. Skoraj v vsakem trenutku. Želel sem, da vedo, da lahko računajo na nas, tudi name osebno. Da me lahko pokličejo, kliknejo na IG, da vedo, da so zame zelo pomembni. Kljub koroni. Izrednega pomena je bilo timsko delo. Oblikovanje takšnih timov, ki bodo sposobni v zelo kratkem času doseči dober rezultat. Vsak člen je bil nepogrešljiv. Pri vodenju smo bili v pomoč drug drugemu.

S kolegijem smo se vsaj trikrat tedensko srečevali po Teamsih, v nenehni navezavi sem bil z drugimi ravnatelji katoliških dijaških domov, tudi ravnatelji dijaških in študentskih domov osrednje slovenske regije in združenjem dijaških domov Slovenije, v močni navezi sem bil ves čas z vodji aktivov. Zagotovo sem spoznal, da je v slogi moč. Čeprav sem to vedel, se je to znova potrdilo. Skupaj smo zmogli marsikaj.

Katera znanja, sposobnosti in veščine so vam olajšali vodenje? Katera znanja bi še želeli pridobiti? Kako se mislite tega lotiti?

Nisem razmišljal o tem. To ni moj način. V vodenje se enostavno spustim. Ko vidim, da nečesa ne bom zmogel ali da česa ne znam, prosim za pomoč. S tem nimam niti najmanjše težave. Pravzaprav

mi je v veliko veselje, da sodelavkam in sodelavcem omogočim pisanje skupnih zgodb. To je moj način vodenja. V procesu svojega izobraževanja in osebnostnega oblikovanja sem pridobil znanja na različnih področjih življenja. Bolj kot teorija je zdaj moja naloga, da z njeno pomočjo v ospredje postavim sodelavce, dijake, študente. Vsekakor mi pridobljena znanja koristijo, a če v mojem poklicu ne vidiš človeka, so vse teorije zaman.

Kako je izvajanje pouka na daljavo zaznamovalo izobraževalni proces od marca do junija 2020? Kaj je to pomenilo za učence?

Katera prej pridobljena znanja in veščine so jim koristili?

Kakšna podpora se je izkazala za učinkovito?

Kakšne izkušnje ste prenesli v naslednje šolsko leto?

Naš dijaški dom je zelo tesno sodeloval s Škofijsko klasično gimnazijo, v katero je vključenih večina naših dijakinj in dijakov. Nekaj pa imamo tudi zunanjih. Srečo smo imeli, da je računalniška podpora zelo dobro organizirana. Praktično čez noč smo bili sposobni organizirati delo na daljavo in vzpostaviti videostik z vsemi našimi dijakinjami in dijaki. Ti so ob koncu tedna prejeli urnik z nalogami. Tako so imeli zelo natančen pregled nad tem, kaj jih čaka v tednu, ki je pred njimi. Večino ur smo izvedli na daljavo z videokonferenco. Velik poudarek smo dali tudi razrednim uram. Vse to z namenom, da bi začutili, kako so ta čas doživljali naši dijakinje in dijaki. Tako smo sproti zaznavali težave in jih poskušali reševati. Vzgojiteljice in vzgojitelji so po Teamsih oblikovali druženja, pogovorne večere, čajanke po sobah. Izvedli smo celo koncert na daljavo. Skrb za družabno plat življenja je bila za nas izredno pomembna. Zelo dragocena nam je bila povezava med svetovalnima službama. Šolsko in našo. Z marsikatero dijakinjo in dijakom smo stopili v individualni stik in jim pomagali pri organizaciji učenja. Tudi študentk in študentov nismo pustili samih. Kar nekaj smo jih podrezali in povprašali, kako se počutijo, in tudi z njimi smo se srečevali na daljavo, se pogovarjali, načrtovali. Marsikaj od naštetega je del našega delovanja že nekaj let, nekaj pa je novih metod dela. Ko bo ta čas mimo, bomo naredili pregledne evalvacije in se odločili, kaj bomo odnesli s seboj v jutrišnji dan, v obdobje po koroni.

Ob zaprtju šol in po njem smo pogosto zasledili izraz »Maslow pred razcvetom«. Strokovnjaki poudarjajo, da je treba najprej zadovoljiti

otrokov osnovne potrebe, šele ko so te zadovoljene, lahko pridobiva znanje. Kaj mislite, v kolikšnem obsegu smo med pandemijo šolsko okolje na novo ovrednotili?

Sam sem velik zagovornik vzgoje pred izobraževanjem. Z neizobraženim, a vzgojenim človekom si lahko družba zelo pomaga, nevzgojen izobraženec pa je zanjo celo nevaren. V slovenskem šolskem prostoru se veliko premalo zavedamo, da smo vzgojno-izobraževalne ustanove in ne obratno. Tudi v času koronavirusa ne sme biti nič drugače. Poskrbeti moramo za to, da je v središču čut do zaupanega nam otroka. Če strokovni delavec tega ne zaznava, je naloga ravnatelja, da mu pri tem pomaga. Čutim, da je trenutno čas, da se zavemo pomena besedne zveze *manj je več* in jo postavimo v prakso. Čas je tudi, da se strokovne delavke in delavci zavejo lepote svojega poklica in naredijo vse za to, da bi jo užili – to nam lahko uspe samo takrat, kadar imamo srčno radi otroke, ki so nam zaupani, in svoj poklic.

Obdobje učenja na daljavo je prineslo tudi pozitivne izkušnje.

Ste ali boste katero od njih vpeljali v prakso v novem šolskem letu?

Zagotovo. Pravzaprav skoraj vse, čeprav si želimo, da ne bi bilo računalnika vmes. Če pa bo, tudi prav. V tem tednu, ko nam grozi vnovično zaprtje, intenzivno ugotavljamo, na katerih področjih nas naši dijakinje in dijaki potrebujejo. Kaže, da bomo morali znova spremeniti obliko dela. Kaj bomo v prihodnje prenesli v prakso, pa bomo še videli. Na našo odločitev bodo zagotovo vplivala dejstva in to, kakšen bo čas, ki mu v tem trenutku rečemo prihodnost. Mislim, da tega ne ve še nihče.

Kaj bi bilo na podlagi izkušenj iz obdobja, ko so bile šole zaprte, treba na sistemski ravni še spremeniti?

Moram priznati, da sem ob zaprtju pogrešal večjo pripravljenost Zavoda za šolstvo. Da bi nas bolj glasno podprl, saj so tudi dijaški domovi nepogrešljiv deležnik pri reševanju nastale situacije. Od takrat do danes se je marsikaj spremenilo. Tudi zaradi naših glasov. Mislim, da je zdaj vsem jasno, da dijakinja ali dijak, ki že nekaj časa, če ne vse leto, živi v dijaškem domu, ne more kar tako sprejeti 24-urnega bivanja doma tako kot sošolka, sošolec, ki v šolo vsak dan odhaja od doma. Dijakinja, dijak, vključen v vzgojni program dijaškega doma, nujno potrebuje stik z vzgojiteljico, vzgojiteljem. Da mu pomaga. Da ga sliši. Da je z njim.

Kaj lahko spremenite sami, v okviru lastne avtonomije?

Veliko. Pravzaprav vse, kar je v okviru zakonodaje in za kar je volja. In tega je veliko. Čakati na sistem se mi ne zdi modro.

Enaindvajsetega avgusta se je poslovil britanski strokovnjak za izobraževanje Ken Robinson, ki je rekel: »Večina od nas nima težav s tem, da si zastavi visoke cilje in jih potem ne doseže. Nasprotno, težava je v tem, ker merimo prenizko in smo pri tem uspešni.« Kako primeren je današnji čas za zastavljanje visokih ciljev? Kateri cilj ste si pri vodenju letos zastavili vi?

Drzne cilje si je treba zastavljati v vsakem času, v vsakršnih razmerah. Moramo pa pri tem ohranjati zdrav razum. Ni nujno, da je drzen cilj tudi dober, ni nujno, da ni včasih tudi območje udobja dobra pot, ni nujno, da je včasih (velikokrat) tudi pri vodenju na področju vzgoje in izobraževanja manj več. Cilj, ki si ga zastaviš s pomočjo sodelavk in sodelavcev in v katerega vsi verjamemo, je daleč najboljši cilj.

- **Rihard Režek** je ravnatelj Jegličevega dijaškega doma in Študentskega doma Janeza F. Gnidovca v Zavodu sv. Stanislava.
rihard.rezek@stanislav.si

Janja Zupančič **An Epidemic of Changes in Education**

The global pandemic has triggered numerous changes in education. The fact that changing is at the heart of learning gave hope that educational institutions will successfully face with new circumstances. The article presents different elements of transition from traditional to virtual education ranging from providing internet access and ICT equipment to developing e-teaching and learning. Boosted professional development accelerated the evolution of didactics, strategies and forms of distance learning as well as communication between teachers and learners. School buildings, though empty, presented an interconnection point of a widely spread network of learning from where leadership teams with the utmost responsibility supported the learning community. They fostered the exchange of information, offered professional and when needed emotional support. The article closes with a call for urgent revision of education on the system level.

Keywords: distance teaching and learning, change management, ICT, leadership during the pandemic

VODENJE 3|2020: 5–15

Marija Hladin **Remote Working**

Jobs which allow remote working, i.e. teleworking must be defined in a job classification act. Only after the job classification act is assessed by experts from the field of occupational safety and medicine, can employer conclude employment contracts with workers who want to work remotely. With such employment contract contracting parties determine the location where the work is carried out remotely (at home). Employment contract must also determine working conditions, way of performing work remotely (at home) and compensation for using personal means for work. Before allowing employees to start working remotely the employer is obligated to inform the labour inspectorate regarding the said fact. Regardless of the fact that remote work can only be performed on the basis of the agreement concluded between employer and employee, the law allows the employer to unilaterally impose an obligation on workers to work remotely, but only in case of natural and other disasters, if such disasters are anticipated, or other exceptional circumstances, when human life and health or employer's property are in danger.

Keywords: telework, remote working, job classification act, employment contract, exceptional circumstances

VODENJE 3|2020: 17–26