

VODENJE IN SODELOVANJE Z OKOLJEM

Nadaljevalni program
Šole za ravnatelje

19. in 20. januar 2016

Kongresni center Portus, Hotel Slovenija
Portorož

ALI SE SLIŠIMO?

VODENJE ZA SODELOVANJE ŠOL, VRTCEV IN SKUPNOSTI

dr. Tatjana Ažman

Portorož, 19. 1. 2016

KAKŠEN SVET?



(Asirci, Babilonci, stare indijske civilizacije)

K S
A V
K E
Š T
E ?
N



(Pitagora, Evdoks)



KAKŠEN SVET?



(Friedman 2008)

GLOBALEN

SOODVISEN

DRUŽBA MREŽ

TEKMOVALEN

VELIKE IN HITRE
SPREMEMBE

PLOŠČAT

SPREMENLJIV

KOMPLEKSNI PROBLEMI

PREPAD MED
REVNIMI IN
BOGATIMI

URBANIZIRAN

NEPREDVIDLJIV

ZNANJE

MIGRACIJE, MOBILNOST

TVEGANO RAVNANJE Z
NARAVO

TEMELJNA VPRAŠANJA



1. KAKŠNA je vloga šole, vrtca pri sodelovanju vseh v dobro otrok in skupnosti?
2. ZAKAJ sodelovati
3. KOLIKO in KAKO sodelovati
4. KAKO voditi za sodelovanje

VLOGA ŠOLE, VRTCA V 21. ST?



Pričakovanja družbe so velika in rastejo!



(dopolnjeno po Stephen Murtgatroyd 2011 v Gaber 2015)

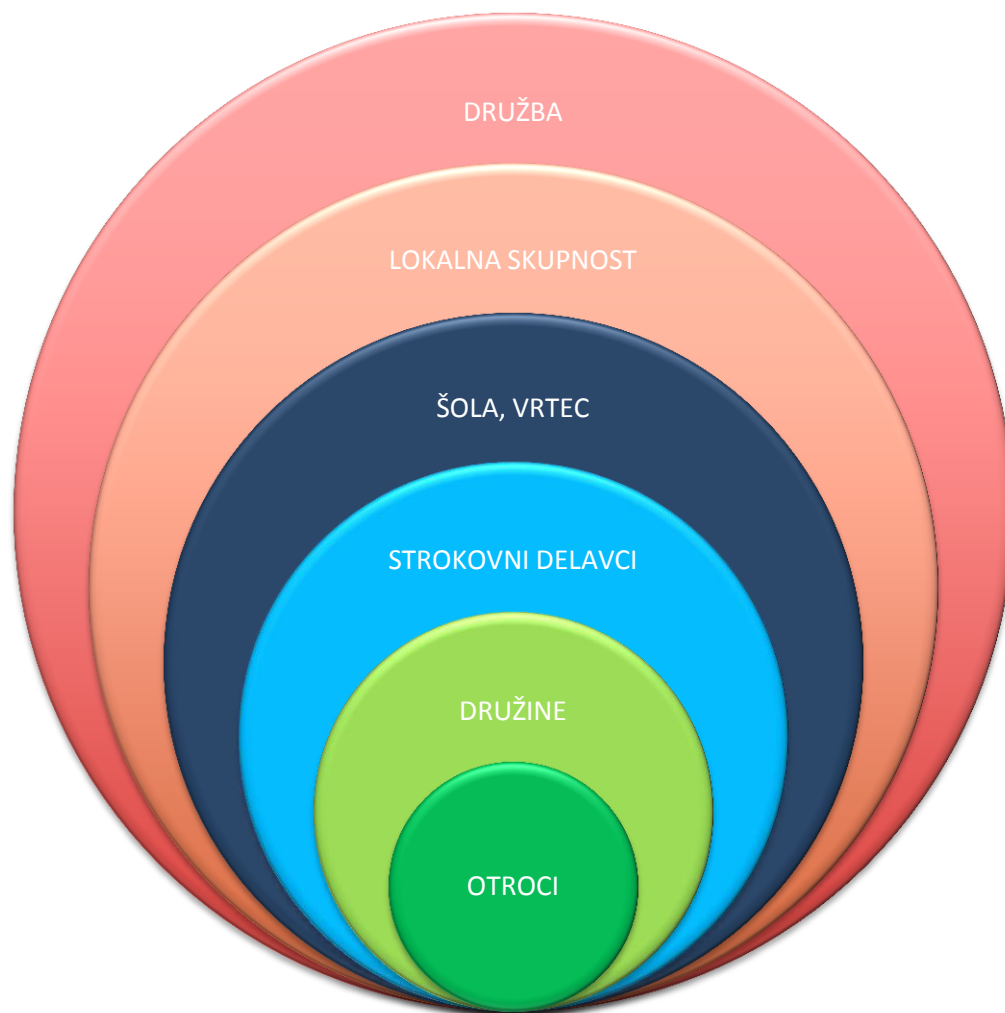
PRIČAKOVANJA SO VELIKA IN ... BODO ŠE VEČJA ...



- Vsi, ki čutijo, da so v teh časih potisnjeni na obrobje, bodo v vrtcu in šoli iskali oporo, zavetje in, če je mogoče, tudi priložnost.
- Od nas bodo v naslednjih desetletjih pričakovali oporo najprej za svoje otroke;
- potem za vse v družbi.
- Od nas bodo državljanke in državljani pričakovali še več kot v običajnih časih.

(Gaber 2015)

ZAKAJ SODELOVATI NI VPRAŠANJE



KOLIKO IN KAKO?



- Vrtec in šola pri zmanjševanju negotovosti, pri iskanju izhodov iz stisk ne moreta delati čudežev:
 - spoprijem z odprtimi vprašanji prihodnosti družbe (naše, Evrope, sveta) je skupno vprašanje človeštva in nobena od ustanov, skupin, celo noben narod jih ne more rešiti sam – tudi vrtec in šola ne.
- Zdi se, da lahko mi v šolah in vrtcih pri spoprijemu z izzivi pomembno sodelujemo:
 - tako pri zmanjševanju in reševanju trenutnih, konkretnih stisk kot pri
 - iskanju poti onstran strukturnih sistemskih zagat, zakotij, pasti v katerih se nahajamo.

(Gaber 2015)

IZSTOPIMO IZ UČILNIC!!!

2010, 11, 1, 900, 1277, 1934

Leto 2010, 11-letnik, 1 šolsko leto v VB, 900 ur v šoli, 1277 ur izven šole, 1934 ur v virtualnem svetu (Greenfield)

RS: 898 ur obvezni program, 105 ur je neobvezni izbirni del (1003 ur)

„Najbolj izstopajoča napaka šol kot jih poznamo je, da osamijo učenje tako da ostane v učilnicah, pravo učenje pa se dogaja zunaj.“

(OECD 2013. Leadership for the 21st century, 95
Renata Zupanc Grom, ravnateljica)

ZIMA



nekoč

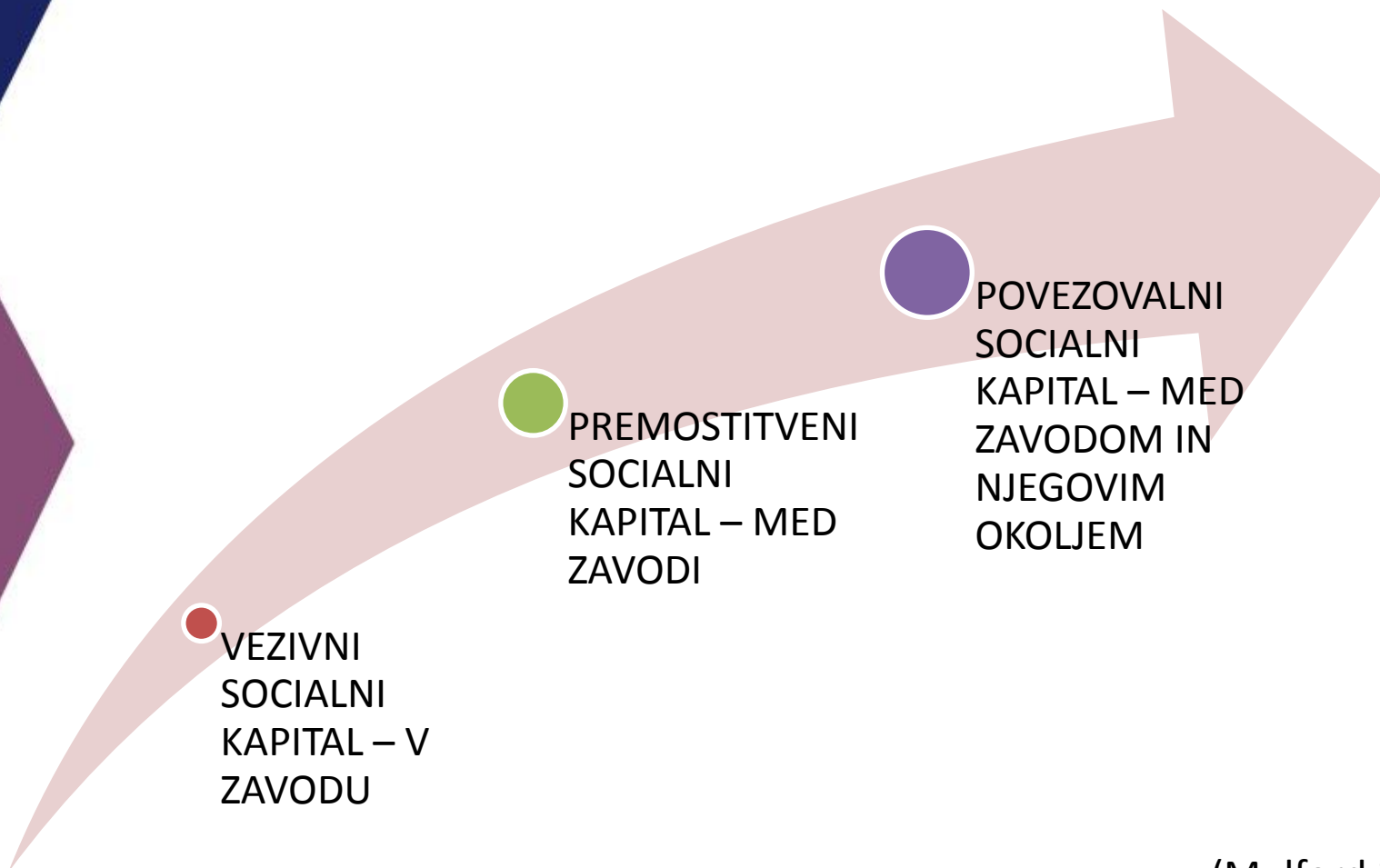
danes

EDEN OD ODGOVOROV NA **KOLIKO** IN **KAKO** JE DVIG SOCIALNEGA KAPITALA V SKUPNOSTIH

KAZALNIKI SOCIALNEGA KAPITALA...

- **K1/ Mreženje, povezovanje, sodelovanje** (navezovanje stikov, odprtost navzven, naravnost na spoznavanje drugih, gradnja stikov, medgeneracijsko povezovanje, druženje)
- **K2/ Zaupanje, dobri odnosi, pripadnost** (soodvisnost, medsebojna pomoč in skrb, skupni dogodki in obredi, medsebojno spoštovanje, pozitivni medosebni odnosi)
- **K3/ Socialna vključenost** (sprejemanje drugačnosti, toleranca, solidarnost, multikulturnost, tutorstvo)
- **K4/ Aktivno državljanstvo, prostovoljstvo** (proaktivnost, samoiniciativnost, odgovornost za sebe in za skupnost, pomoč)

MREŽENJE ZA DVI SOCIALNEGA KAPITALA



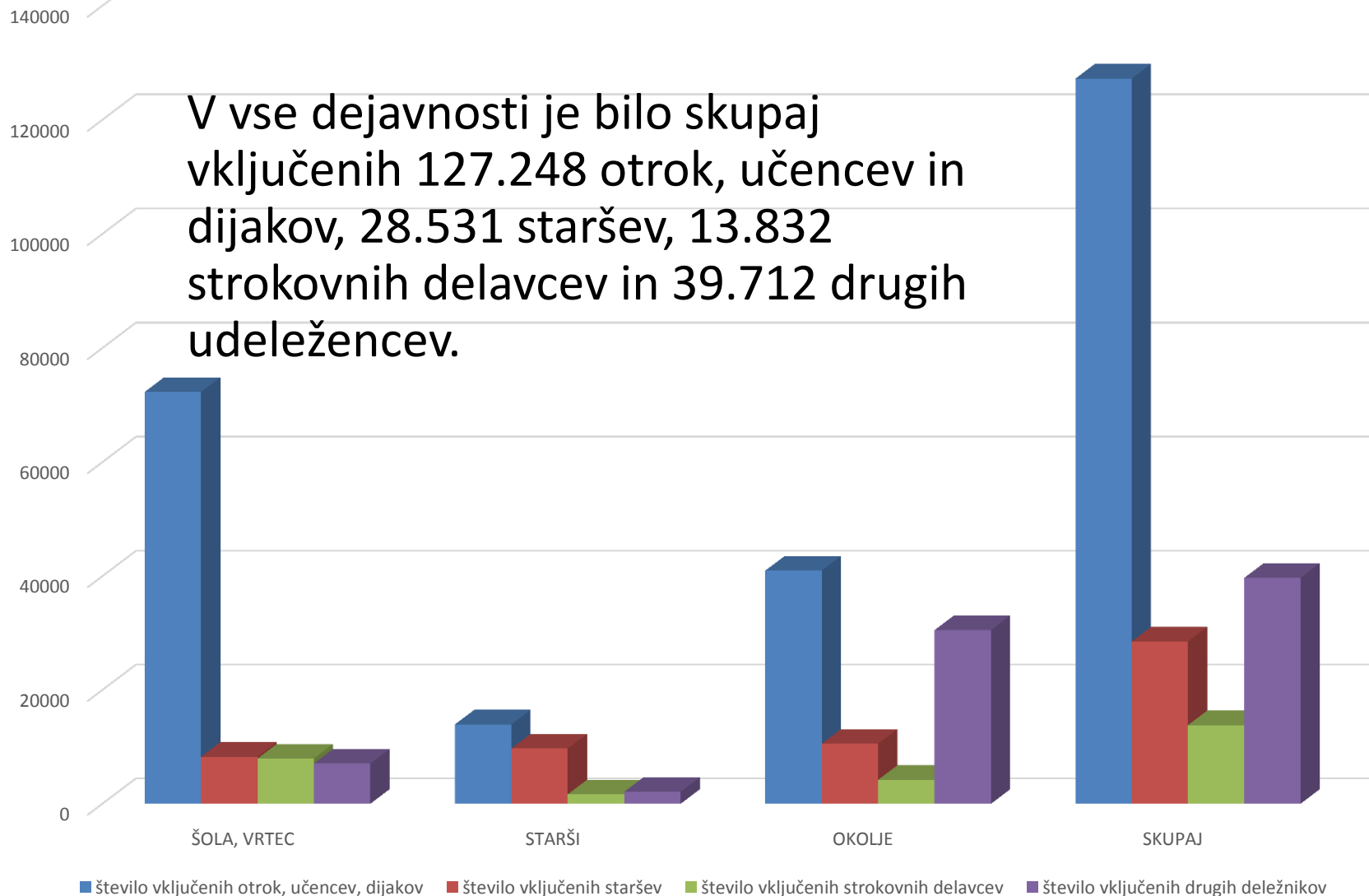
(Mulford 2007)

KRITERIJ	VRSTE MREŽ
KDO JE VKLJUČEN	osebne, med skupinami, v organizaciji, med šolami (ista raven, različne ravni) ...
VSEBINA	informacije, odnosi, reševanje problemov ...
CILJ	isti, različen, eden, več ...
JAKOST	globina stikov (šibke vezi, močne vezi), pogostost stikov, oblika stikov (naključno srečanje, skupno delo ...)
RECIPROČNOST	enosmerne, dvosmerne
STRUKTURA	redke, goste, razpršene, kompaktne, osamelci, centri moči ...
PROSTOR	notranje, zunanje, mešane, organizacijske, regionalne, nacionalne ...
FORMALNOST	večja ali manjša stopnja odgovornosti in zaupanja

(Muijs, Ainscow, Chapman, West 2011)

Število vključenih učencev, staršev, strokovni delavcev in drugih deležnikov po področjih in skupaj (62 mrež, 248 zaposlenih)

V vse dejavnosti je bilo skupaj vključenih 127.248 otrok, učencev in dijakov, 28.531 staršev, 13.832 strokovnih delavcev in 39.712 drugih udeležencev.



ZAUPANJE, PRIPADNOST, DOBRI ... ODNOSI

- „Zaupanje je pripravljenost posameznika, da se „ranljivo“ odpre drugemu, temelječe na predpostavki, da je drugi dobronameren, pošten, odprt, zanesljiv in usposobljen.“ (Tschannen-Moran 2014)
- Zaupanje je bistveno za vzpostavljanje sodelovanja in dobrih odnosov.
- Zaupanje raste in upada v skladu z vedenjem vodje.
- Ugotovitev: pravo ravnotežje med sodelovanjem in tekmovanjem.

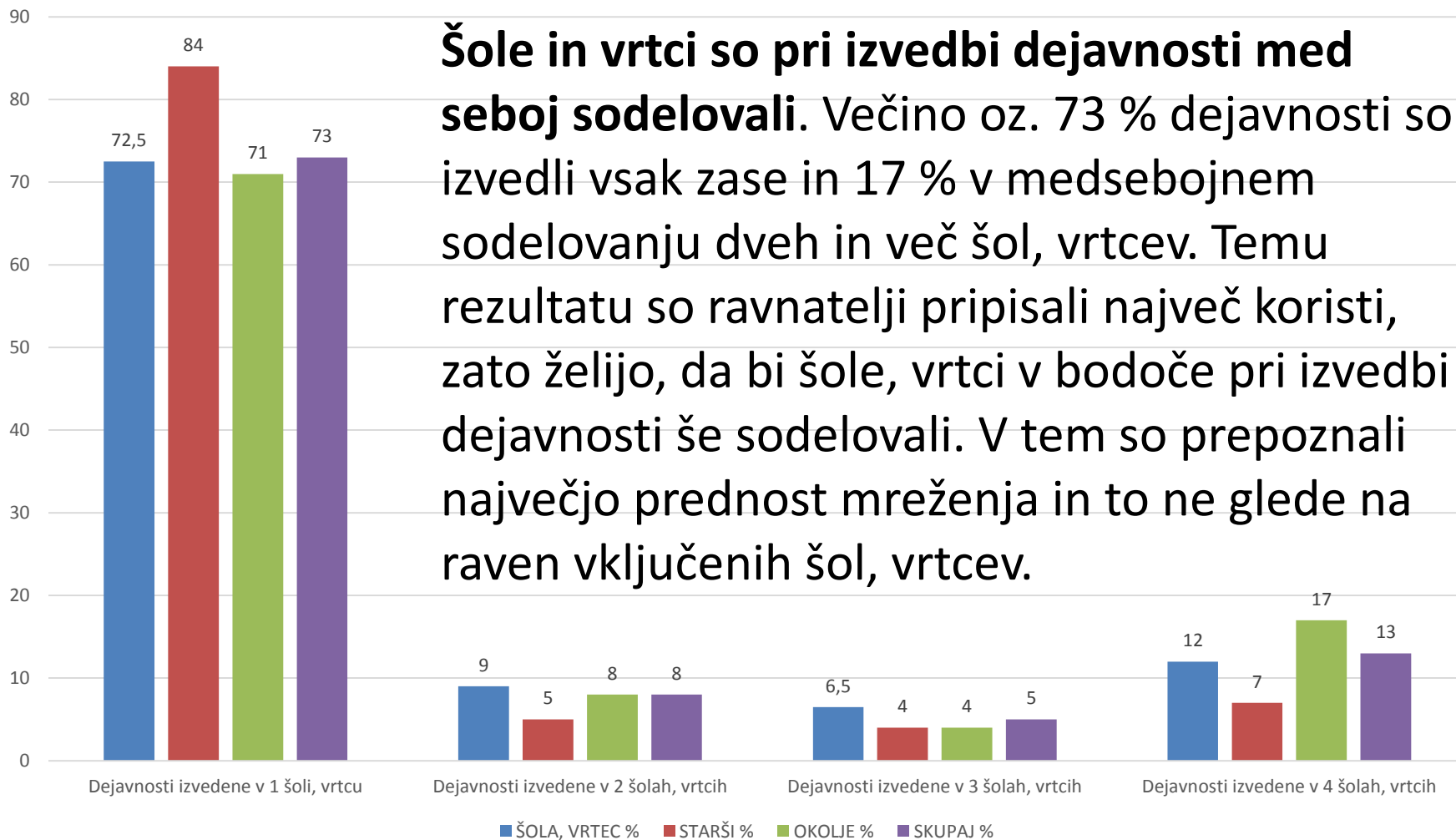
DOBRI ODNOSI, PARTNERSTVO...

- skupen cilj
- zaupljiv odnos
- delitev virov, moči in odgovornosti
- proaktivno sodelovanje
- vzdrževanje pozitivnega medosebnega odnosa
- prilagodljivost
- otrok je v središču: soustvarjanje učenja, skupno učenje, opolnomočenje učenca/otroka
- upošteva tradicijo in kulturne razlike udeležениh

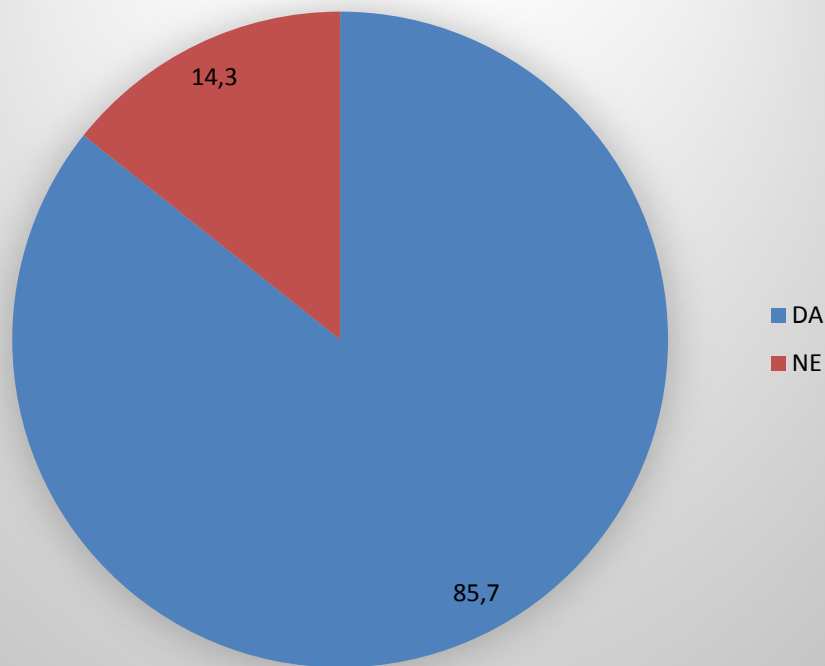
(Čačinovič Vogrinčič 2008, Gregorčič Mrvar in Kalin 2015)

DEJAVNOSTI PO ŠTEVILU VKLJUČENIH ŠOL IN VRTCEV

Šole in vrtci so pri izvedbi dejavnosti med seboj sodelovali. Večino oz. 73 % dejavnosti so izvedli vsak zase in 17 % v medsebojnem sodelovanju dveh in več šol, vrtcev. Temu rezultatu so ravnatelji pripisali največ koristi, zato želijo, da bi šole, vrtci v bodoče pri izvedbi dejavnosti še sodelovali. V tem so prepoznali največjo prednost mreženja in to ne glede na raven vključenih šol, vrtcev.



ODNOS LOKALNIH DELEŽNIKOV DO ŠOL, VRTCEV



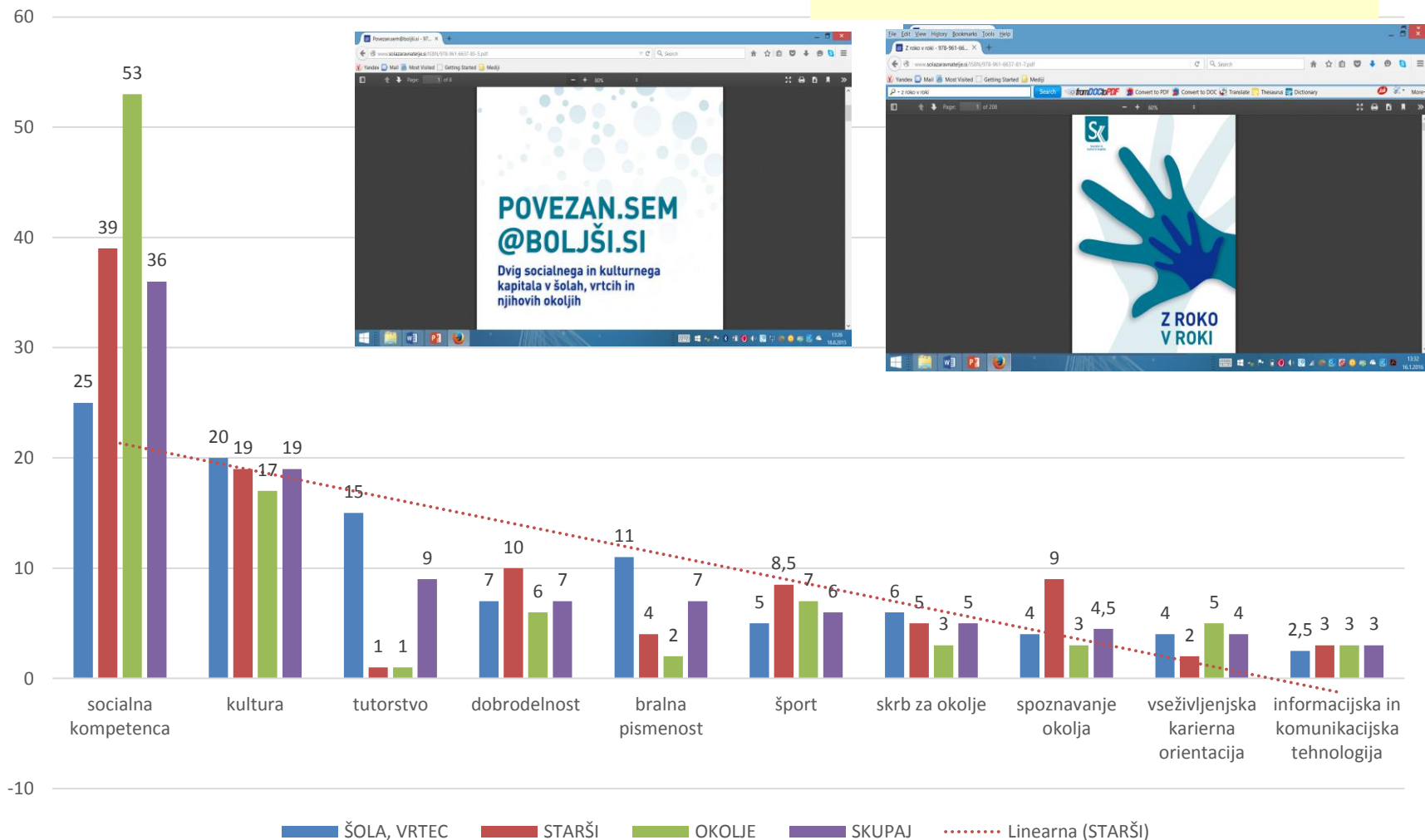
- večje zaupanje, povezanost, sodelovanje (39 %)
- večja prepoznavnost v lokalnem okolju (29 %)
- razširitev socialne mreže (14 %)
- nespremenjen odnos (14 %)

DELEŽ VKLJUČENIH UČENCEV IZ RANLJIVIH SKUPIN V DEJAVNOSTI ZA DVIG SKK

Delež vključenih učencev	Št. mrež	% mrež
0 do 20 %	3	11 %
21 do 40 %	6	21 %
41 do 60 %	10	36 %
61 do 80 %	4	14 %
81 do 100 %	5	18 %

DEJAVNOSTI PO VSEBINI

Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju 3/2014.



DEJAVNOSTI

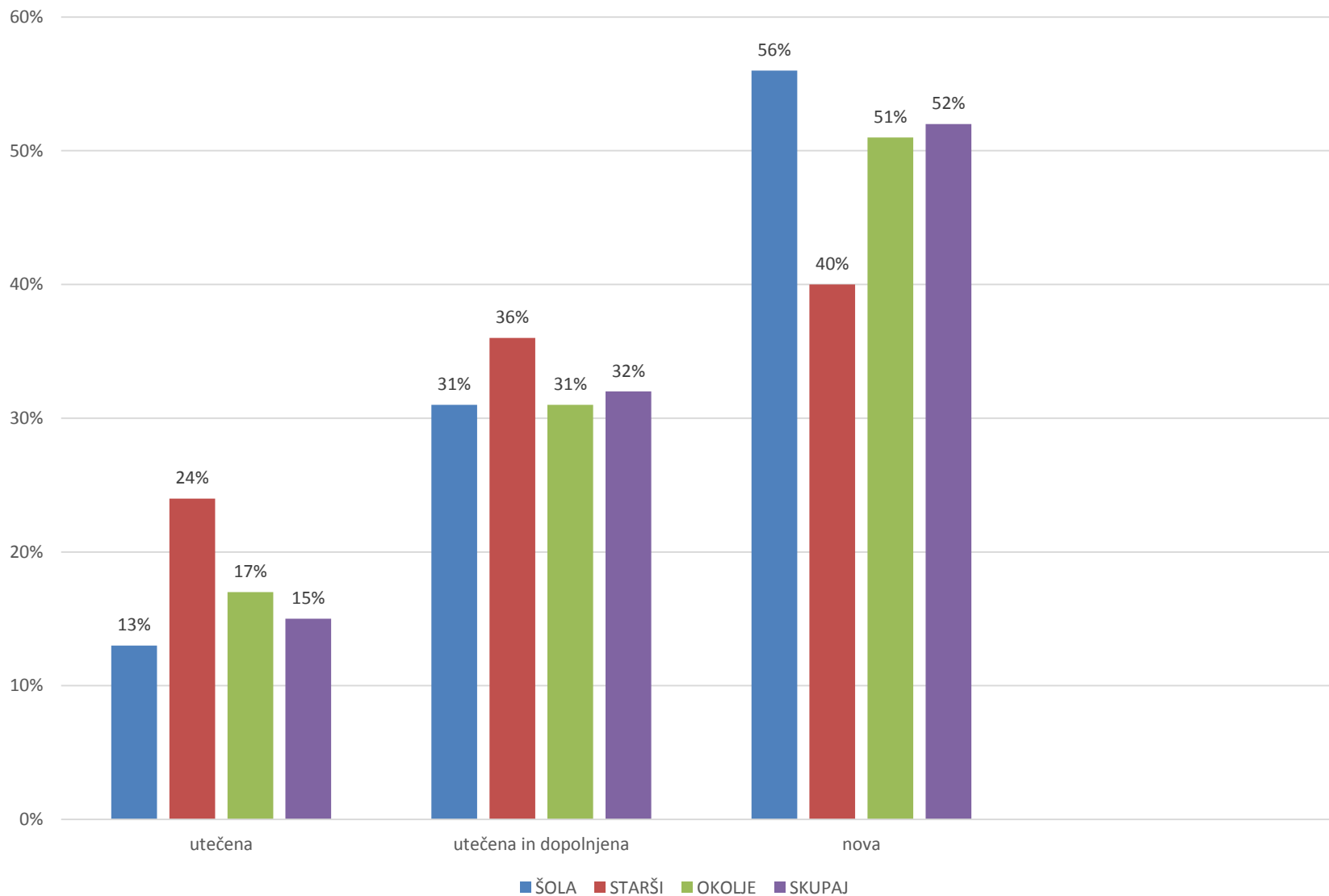


Šole in vrtci so dejavnosti v korist dvigu SKK v več kot polovici primerov (52 %) **zasnovali na novo** in tretjino (32 %) že znanih **preoblikovali**. Le manjši delež (15 %) dejavnosti je bilo že prej utečenih in jih **niso spreminjali**.

Ugotovili smo tudi, da je za nekatere šole in vrtce ista dejavnost za dvig SKK nova, za druge utečena in za tretje utečena in potrebna preoblikovanja.

Sklepamo, da morajo šole in vrtci za dvig SKK zasnovati nove dejavnosti zaradi novega cilja – dviga SKK, že znane in utečene dejavnosti pa v luči tega cilja preoblikovati. Le majhen delež rednih, utečenih dejavnosti je zadoščal kazalnikom dviga SKK.

UTEČENA, UTEČENA IN DOPOLNJENA, NOVA DEJAVNOST



SODELOVANJE



Priporočamo, da sodobna šola in vrtec v čim večji meri gradita partnerstva in spodbujata sodelovanje na vseh ravneh s ciljem dviga SKK v šolah, vrtcih in njihovih okoljih.

Šole in vrtci naj načrtno povečujejo medsebojno sodelovanje, se povezujejo v mreže in dejavnosti za dvig SKK skupaj oblikujejo in izvajajo.

MODEL



Zaradi raznolikosti šol, vrtcev in njihovega okolja ter velike pestrosti izvedenih dejavnosti po številu in vsebini ugotavljamo, da ne moremo izluščiti enega pristopa (modela), ki bi veljal za vse šole, vrtce kot najboljši primer dvigovanja SKK.

Vsaka mreža je oblikovala svoj model.

Dejavnosti za dvigovanje SKK ni mogoče uniformirati.

Šole in vrtci naj pri načrtovanju vsebine dejavnosti izhajajo iz svojih potreb in značilnosti okolja ter virov, ki jih imajo na voljo za izvedbo dejavnosti.

VSEBINA



Na vsebino dejavnosti naj imajo vpliv vsi vključeni, še posebno pa strokovni delavec, ki dejavnost izvaja.

Prav tako je pomembno, da je strokovni delavec za dvig socialnega kapitala usposobljen.

Razumeti mora pomen pojmov, biti seznanjen s strokovno literaturo in raziskavami ter samostojen pri načrtovanju in izvedbi dejavnosti.

AKTIVNO SODELOVANJE



Udeleženci naj bodo aktivno vključeni od faze načrtovanja do evalvacije.

TRAJANJE DEJAVNOSTI



Priporočamo, da šole in vrtci glede trajanja dejavnosti načrtujejo oboje, tako enkratne dogodke kot celoletne dejavnosti in si pri vseh prizadevajo doseči čim večje učinke.

Dejavnosti naj spremljajo in merijo, koliko so učinkovite.

RANLJIVI POSAMEZNIKI IN SKUPINE



Učence iz ranljivih skupin je treba najprej prepoznati, nato spoznati in za njih oblikovati primerne dejavnosti, ki jim pomagajo pri vključitvi v življenje in delo šole oz. vrtca.

Pri načrtovanju dejavnosti je treba izhajati iz njihovih potreb in značilnosti družin in kultur.

Pogosto je treba dejavnosti zanje vsebinsko in izvedbeno prilagoditi ter zagotoviti ustrezne vire, tudi materialne.

Ker so ti učenci, starši in drugi deležniki še posebej občutljivi, je treba k njim pristopati osebno, v odnosih graditi zaupanje in jih spodbujati, da so v dejavnosti aktivno vključeni.

DEJAVNIKI



- **podpora vodstva in sodelavcev ter okolja** mora biti zagotovljena
- pomembna je vloga strokovnega delavca, mentorja/vodje dejavnosti – biti mora motiviran, usposobljen, odprt za novosti
- izbrati je treba prave dejavnosti (življenjske in smiselne vsebine, poznavanje potreb deležnikov in okolja)
- vključitev v dejavnost mora biti prostovoljna
- način izvedbe dejavnosti mora biti privlačen, aktiven
- v dejavnost vključene osebe so lahko zelo raznolike

OVIRE PRI SODELOVANJU – pri posameznikih



- negativen odnos do sodelovanja
- slabe izkušnje (izguba spoštovanja)
- slabo medsebojno poznavanje (različna pričakovanja, nepoznavanje pristojnosti in meja)
- slabi medsebojni odnosi (strah in nezaupanje)
- neustrezna pričakovanja in stališča, pretirana občutljivost, pomanjkanje samokritičnosti
- premajhna in neustrezna komunikacija in pomanjkljive veščine (kritiziranje, napadalnost)
- pomanjkanje motivacije

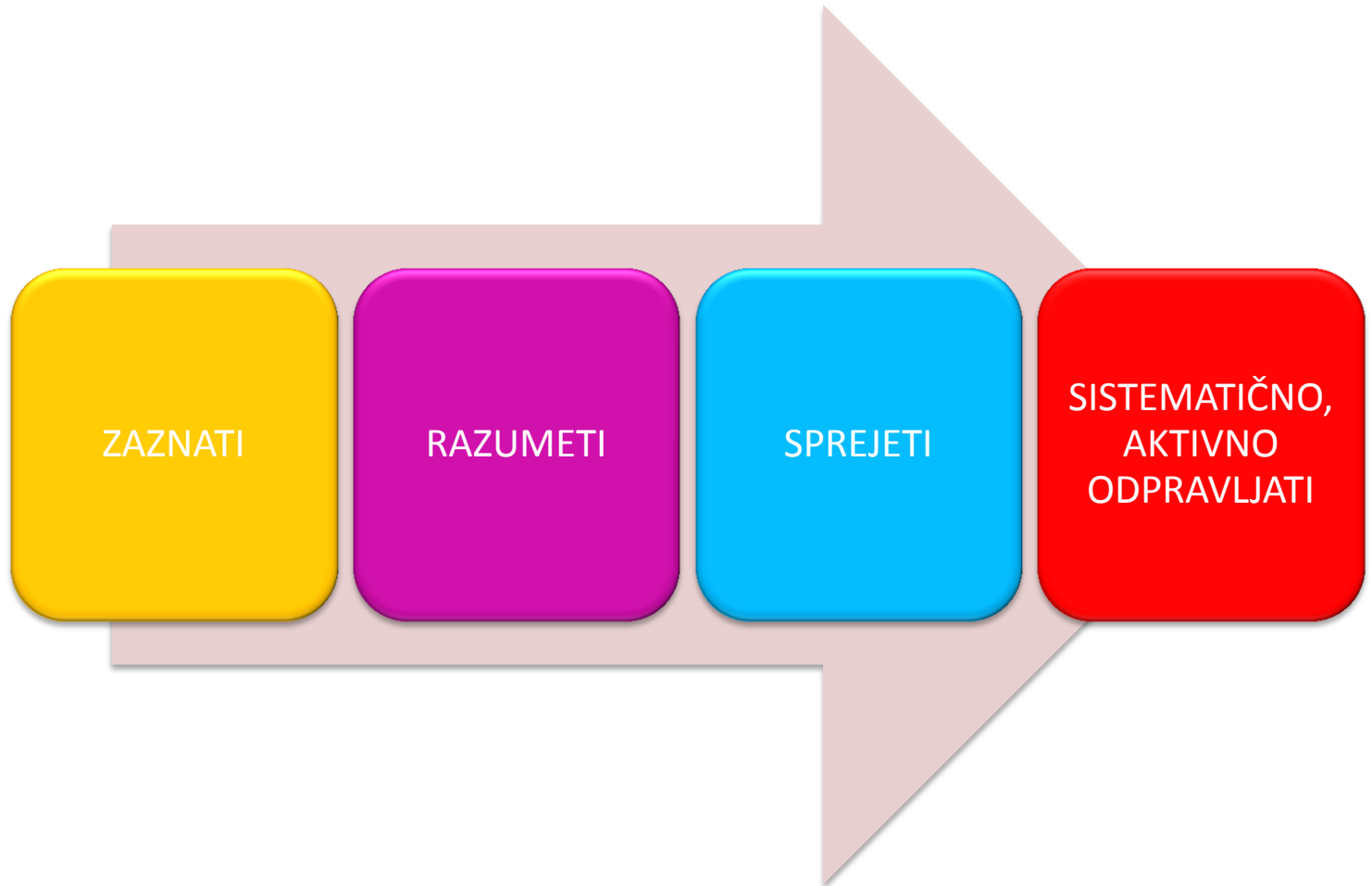
(Adelman in Taylor 2008 v Gregorčič Mrvar in Kalin 2015; Meden, Korošec in Rupnik 2015)

OVIRE PRI SODELOVANJU MED ŠOLO, VRTCEM IN SKUPNOSTJO

- pomanjkanje podpore, spodbude in virov (vodstvo)
- osebje ni motivirano in nima kompetenc za sodelovanje
- pomanjkanje ustreznih finančnih, prostorskih in materialnih virov
- pomanjkanje človeških virov
- organizacijske težave
- različnost kultur, vizij
- prevelika količina administrativnega dela
- ravnatelj se osredotoča na zakonitost, ne na vzgojo
- v družbi ni skupnih vrednot

(Adelman in Taylor 2008 v Gregorčič Mrvar in Kalin 2015; Meden, Korošec in Rupnik 2015)

OVIRE SO IZZIVI



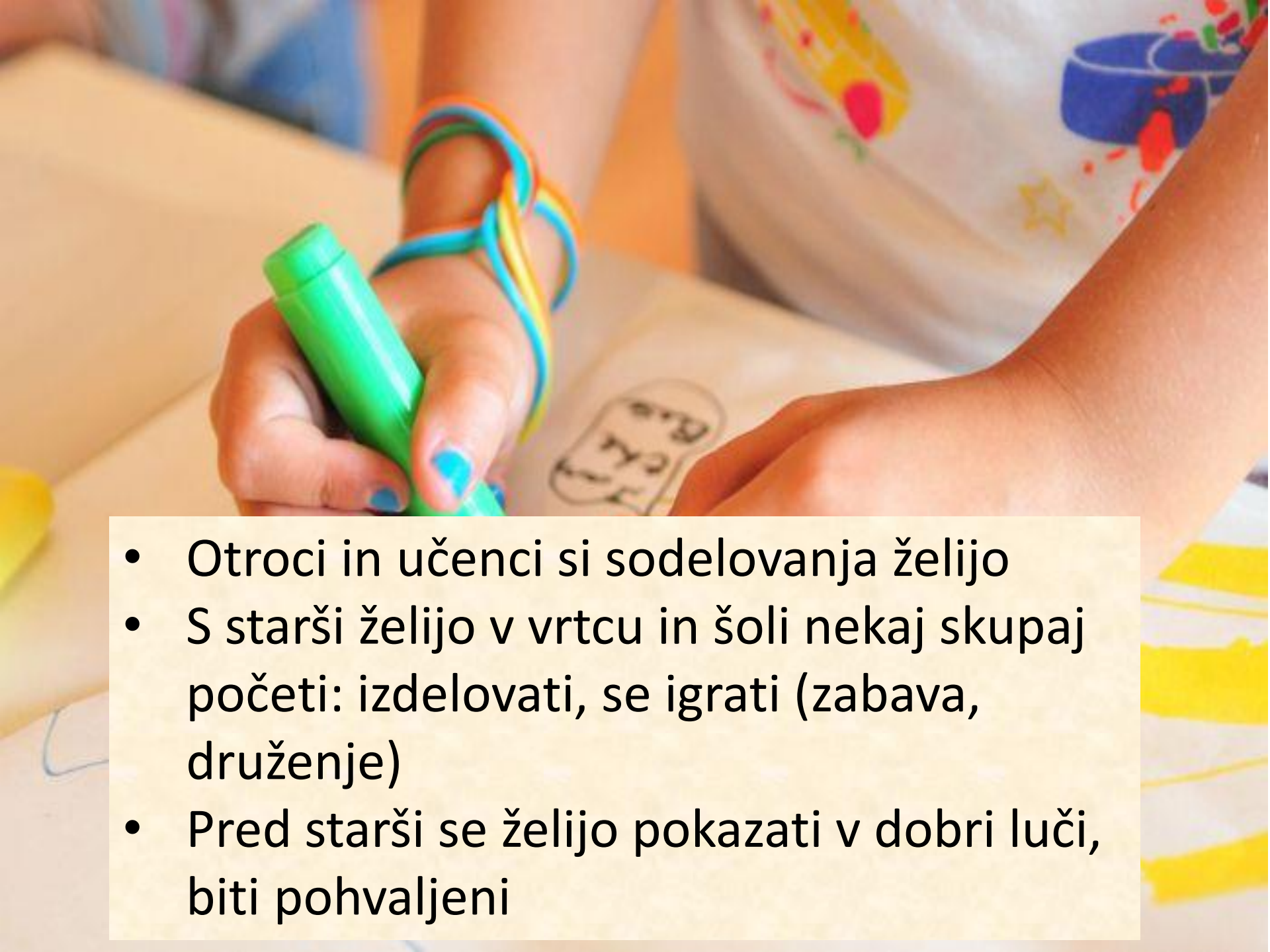
GLAS ODRASLIH - sodelovanje

KAKŠNO	partnersko	tesno	dobro	aktivno v vseh fazah	ni potrebe po merjenju moči	
POGOJI	usposobljenost strokovnih delavcev	zakonitosti sodelovanja deležnikov so enake, ne glede na raven oz. področje (ne pa opolnomočenost)	vsak deležnik ima svojo nenadomes tljivo vlogo	pripravljenost zapustiti cono udobja		
TEMELJ	zaupanje, odkrit odnos	spoštovanje	skrb za sočloveka	varnost	strpnost	varstvo podatkov
	solidarnost	enakovrednost mnenj in izkušenj	dobro počutje	dobra izkušnja		
POT	osebni stik	upoštevati pričakovanja	individualni pristop	občutljivost	skupno praznovanje	pripadnost
	soustvarjanje prostorov	slišati glas uporabnika	dialog, povratna informacija	ustvarjalnost	kritični razmislek, samorefleksija	prepoznati potrebe
JASNI CILJI	rast	soustvarjanje vizije prihodnosti	zaposljivost	enake možnosti		

GLAS OTROK



[https://www.facebook.com/bojan.kodelj
a/videos/840961779354978/](https://www.facebook.com/bojan.kodelj/a/videos/840961779354978/)



- Otroci in učenci si sodelovanja želijo
- S starši želijo v vrtcu in šoli nekaj skupaj početi: izdelovati, se igrati (zabava, druženje)
- Pred starši se želijo pokazati v dobri luči, biti pohvaljeni

1. Vsak otrok, odrasel, oddelek, zavod, kraj itd. je poseben, je drugačen!
2. Pričakovanja in potrebe vseh sodelujočih je treba nenehno: spoznavati, upoštevati in usklajevati in razvijati.
3. Soustvarjajmo skupne cilje.
4. Podirajmo ZIDOVE v odnosih med učitelji, učenci, starši, okoljem! Učimo se in delajmo skupaj!
5. Vsi se želimo pokazati v dobri luči! Vsako sodelovanje naj bo za vse DOBRA IZKUŠNJA!
6. Nenehno raziskujmo, koliko sodelovanja z različnimi deležniki je ravno prav in kakšno naj bo!
7. Trenutne okoliščine vplivajo na naše sodelovanje. Ukvarjajmo se z danes!

8.



Premaknimo se od stališča: MI vemo, kaj
je za VAS dobro,

k stališču:

MI in VI in ONI, torej, VSI SKUPAJ, vemo,
kaj je dobro za otroka, družino, šolo,
družbo.



Šola za ravnanje



Šolska mrežanja
in posveti

GLAS MLADIH



KAKŠNO VODENJE ŠOL, VRTCEV?



VODENJE, KI GRADI UČEČE SE SKUPNOSTI



- v katerih vsi ljudje nenehno širijo svoje zmožnosti
- dosegaajo cilje, ki si jih res želijo
- v katerih se spodbuja nove načine mišljenja in
- v katerih se ljudje nenehno učijo videti celoto skupaj
- soustvarja prostore dialoga za vse deležnike

(Senge 1990, Čačinovič Vogrinčič 2008)

OSREDIŠČENO NA UČENJE IN RAZVOJ VSEH OTROK V VSEH OKOLJIH!

PROŽNO

TRAJNOSTNO

SODELOVALNO
ODLOČANJE

ODLOČNO

DOMISELNO

NADARJENO

PRENOSLJIVO

DISTRIBUIRANO

NEUSTRAŠNO

PREDANO

PLOSKA
HIERARHIJA

IZNAJDLJIVO

TEMELJI NA
Zaupanju

ODPRTO NAVZVEN

NA VSEH RAVNEH!

(Collins 2001; Hargreaves 2007; Friedman 2006; McKinsey 2007 v Harris 2008)

ZAČNIMO PRI SEBI



1. Koliko ustvarjamo prostore pogovora z najrazličnejšimi deležniki? Koliko naročamo, koliko sprašujemo in koliko poslušamo?
2. Kako vzpostavljamo mreže znotraj zavoda in zunaj njega? Kako smo pri vodenju osredotočeni na skupno učenje, na dobrobit posameznika in skupnosti?
3. Kako povezani smo v šolah in vrtcih? Koliko zaupamo drug drugemu, kako gradimo občutek pripadnosti in vzajemnosti? Kako se učimo skupaj in kako skrbimo drug za drugega?
4. Kako aktivno smo vključeni v lokalno skupnost?
5. Kako skrbimo za ranljive posameznike in skupine?

HOČEMO?

ZMOREMO?

ZNAMO?

ALI SE SLIŠIMO?

ALI IMAMO IZBIRO?

Kaj bom za sodelovanje naredil/-a danes?



think big!“

„Start small.

- <http://www.radiokaos.info/ljubljana/operni->
- <https://www.youtube.com/watch?v=jil-SbVSry8>
- <https://www.youtube.com/watch?v=0oaeOCXaePs>
- Lina:
<https://www.youtube.com/watch?v=nCGqUiGHbHQ>