



Šola za ravnatelje

**VODENJE  
SODELAVCEV  
MED EPIDEMIJO  
COVIDA-19**

## VODENJE SODELAVCEV MED EPIDEMIJO COVIDA-19

### Spletna izdaja

#### **Avtorji besedila:**

Tatjana Ažman  
Janja Bogataj  
Nevenka Lamut

#### **Recenzija:**

Polonca Peček  
Mihaela Zavašnik

#### **Izdala:**

Šola za ravnatelje, Vojkova 63, 1000 Ljubljana

#### **Za založbo:**

Vladimir Korošec

#### **Oblikovanje in tehnična ureditev:**

Face d.o.o.

#### **Jezikovni pregled:**

Mateja Dermelj

ISBN: **978-961-6989-56-5**

URL: <http://solazaravnatelj.si/wp-content/uploads/2021/04/Azman-idr-13.4.2021.pdf>

**Publikacija je brezplačna.**

Ljubljana, 2021

©2021 Šola za ravnatelje

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID 60007427

ISBN 978-961-6989-56-5 (PDF)

# 1 UVOD



Šola za ravnatelje

VODENJE SODELAVCEV  
MED EPIDEMIJO COVIDA-19

Spomladi 2020 razglašena pandemija covid-19 je pretresla temelje ustaljenega izobraževanja in povzročila kaos. Čez noč so se zaprla vrata vrtcev in šol, izobraževanje pa je postalo individualizirano početje v zavetju domov. Ne vemo, kakšne vse bodo na dolgi rok posledice in kakšni bodo učinki izobraževanja na daljavo. Za ravnatelje je vodenje v teh kaotičnih okoliščinah postalo zahtevno, pritiski so bili neusmiljeni, možnosti omejene, neprespane noči pogoste (Harris in Jones 2020). S pomladnim zaprtjem vrat vrtcev in šol smo pridobili pomembno izkušnjo o tem, kaj pomeni učiti in poučevati učence in dijake na daljavo ter kakšne so posledice za družine, ko vrtci zaprejo vrata. Jeseni, ko je znova prišlo do zaprtja, je bilo zato ravnateljicam in ravnateljem (v nadaljevanju ravnateljem) malenkost lažje vsem deležnikom zagotavljati jasne in sprotne informacije, organizirati delo in voditi sodelavce na daljavo. Prilagajati so se morali raznolikim in nenehno spreminjajočim se okoliščinam.

V prispevku bomo spregovorili o značilnostih krize, kakor razumemo tudi čas epidemije covid-19. Osrednja tema je vodenje sodelavcev med epidemijo. Predstavili jo bomo skozi prizmo petih področij vodenja sodelavcev in izpostavili naloge, ki jih je bilo treba v obdobju vodenja sodelavcev na daljavo okrepiti, izpostaviti in spremeniti. Teoretska spoznanja bomo ponazorili s primeri iz prakse ravnateljev (v okvirjih).<sup>1</sup> V zaključku bomo nakazali smernice za vodenje v krizi in navedli vprašanja, ki so lahko v pomoč pri premisleku o vodenju.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Primere iz prakse smo s soglasjem ravnateljev, ki so sodelovali v programu Mreže ravnateljev za razvoj vodenja 2019/2020, povzeli po razpravi in objavili na spletni strani Šole za ravnatelje (23. 4. 2020): <http://solazaravnatelje.si/wp-content/uploads/2021/03/MRR-povzetek-izkusenj-v-casu-COVIDA-23-4-2020.pdf>

<sup>2</sup> **Zahvala.** Prispevek je nastal v okviru strokovne spletne razprave z ravnateljmi, ki je potekala 18. in 20. novembra 2020. Primere dobrih praks so prispevali ravnateljmi, ki so se marca 2020 udeležili predavanja (program: Mreža ravnateljev za razvoj vodenja, naslov: *Vodenje v času zaprtih vrat (krize) in priprava na odpiranje vrat*), in ravnateljmi, ki so se udeležili strokovne spletne razprave (tema: *Vodenje sodelavcev na daljavo v korona časih*, november 2020). Vsem se za izkušnje, ki ste jih delili z nami, iskreno zahvaljujemo.

## 2 ZNAČILNOSTI KRIZE

Za krizni čas je značilno, da so tveganja velika, težav, ki jih prinaša, pa dotlej nismo niti doživeli niti predvideli. Zaradi krize se poveča območje neznanega, poruši se ustaljena lestvica naših vrednot, v ospredje pa stopijo naše primarne potrebe. Človekov najpogostejši prvi odziv ob krizi je zanikanje. Želimo si nazaj v staro normalnost, ki pa je nikoli več ne bo. Raziskave (Maxwell 2020a) kažejo, da nas kriza vse spremeni. Soočimo se s svojo ranljivostjo, večina ljudi občuti strah in negotovost. Razkrije se, kdo smo kot posamezniki in kot skupnost, saj se okrepi vse pozitivno in vse negativno – pri vodjih in sodelavcih ter v organizaciji. Krizni čas od nas terja razmislek, kaj je v življenju in pri delu bistveno, razgali resnico o kompetencah posamezne organizacije in kakovosti vodenja. Organizacija vstane in pade z vodenjem: če je na dnu vala, pade še globlje, če je na njegovem vrhu, vzdržuje stanje ali celo zraste.

Krizne razmere je moč razdeliti v tri stopnje: prva stopnja označuje predvidljive neželene dogodke (potres, poplava, požar), druga nesreče večjega obsega (tornado, obsežne poplave), tretja pa povsem nepredvidene krize (kamor umeščamo tudi razglasitev pandemije covid-19) (Phelps 2017).

Po drugi strani pa kriza prinaša priložnosti za razvoj, omogoča hitre premike, rast (Hart 2011). Krize in sprememb, ki prihajajo v organizacijo iz okolja, ne moremo nadzorovati, lahko pa nadzorujemo naša dejanja in odzive na dogodke (Razzetti v Maxwell 2000a).

Kriza je za vodenje šol velik preizkus. Ravnatelji hodijo po tanki vrvi, ne da bi pod seboj imeli varnostno mrežo. Za vodenje šol v času začetka pandemije ni bilo nobenih navodil in smernic (Harris in Jones 2020). Krizo in odzive nanjo lahko razdelimo v štiri etape: čas pred krizo, čas krize, čas po njenem koncu in čas nove normalnosti. V vsaki od njih so izpostavljene drugačne vodstvene naloge (prirejeno po Ingram v Maxwell 2020a):

- a. *Pred krizo* so v ospredju vodenja snovanje načrtov in strategij za krizne situacije, jasno načrtane prednostne naloge, cilji in poti komuniciranja.
- b. *Med krizo* so najpomembnejše naloge: voditi sebe, razumeti dejanske razmere, zagotoviti psihološko varnost vseh, omiliti hierarhijo, obuditi mreže(nje).
- c. *Po koncu* krize je treba omogočiti učenje novih kompetenc, popraviti morebitne napete odnose.
- d. *Nova normalnost* prinaša nove navade, rutine, postopke: nekaj smo opustili, nekaj ohranjamo, nekaj smo spremenili, nekaj smo začeli na novo.

Kriza je preizkušnja za človekov razum in značaj. Ljudje med krizo doživljajo različna čustva in občutke, zato je pomembno, da čustva, ki spremljajo spremembe, poznamo. Fisher (2012) je dvanajst čustev razporedil v časovno krivuljo. Ljudje na začetku krize najpogosteje zaporedno doživljajo in občutijo anksioznost, ogroženost, strah, krivdo, le redki pa veselje zaradi sprememb. V drugi fazi običajno zanikajo realnost, zaznavajo obup, ki mu sledi sovražnost. Ko se poslovijo od tega, kar so poznali prej, se krivulja občutenj začne dvigati v pozitivno smer. Krize je konec, ko posamezniki spremembe sprejmejo, se jim prilagodijo, jih obvladujejo in delujejo v skladu z novimi okoliščinami. Krizo običajno prebrodi večina ljudi in največkrat jo premagajo

kot zmagovalci – v skladu z novimi okoliščinami se konstruktivno premaknejo naprej (kar jim prinaša zadovoljstvo), nekateri (okoli 30 odstotkov)<sup>3</sup> pa se nekje na poti ustavijo – umaknejo se in ostanejo v zanikanju ali v obupu (kar v njih povzroči nezadovoljstvo). Uravnavanje močnih negativnih čustev je prvi korak k iskanju rešitev za nepričakovane in neznane dogodke in izzive, ki so značilni za krizni čas. Ker krizo spremljajo močni občutki, ki jih doživljajo ravnatelj in sodelavci in se z njimi soočajo vsak po svoje, je vodenje v takšnih časih še posebno zahtevno. Splošne ugotovitve glede tega, kako ljudje krizo doživljamo, ravnatelju pomagajo spoznavati samega sebe in sodelavce ter jih v skladu z njihovimi potrebami voditi.

### 3 VODENJE SODELAVCEV

Teorij o vodenju sodelavcev je veliko. Po kontingenčni teoriji (Fiedler 1993)<sup>4</sup> se vodja v vsaki posamezni situaciji odloča med dvema stiloma vodenja in presoja, koliko moči bo usmeril v vodenje sodelavcev k doseganju ciljev (izvedbi nalog) in koliko v krepitve odnosov. Fiedler je poudaril, da je v predvidljivih časih vodenje lahko bolj usmerjeno v naloge, ki jih sodelavci opravljajo, v manj predvidljivih pa naj vodja okrepi usmerjenost v vzdrževanje in vzpostavljanje dobrih odnosov.

Vodenje sodelavcev smo osvetlili z vidika vodstvenih nalog, ki smo jih združili v pet področij.

Pet področij vodenja sodelavcev (prirejeno po Mihalič 2006; Zupan, Svetlik idr. 2009):

1. vodenje sebe kot ravnatelja,
2. odnosi med sodelavci in z njimi,
3. profesionalni in karierni razvoj sodelavcev,
4. spremljanje, vrednotenje in nagrajevanje sodelavcev ter
5. kadrovanje in delovna razmerja.

Področja in naloge vodenja sodelavcev smo podrobneje predstavili in opozorili na tiste, za katere se je v času epidemije izkazalo, da so bolj pomembne ali so jih morali ravnatelj prilagoditi. Nekatero nalogo so tako prišle v ospredje, druge so se spremenile.<sup>5</sup> Pri nekaterih poglavjih smo za ponazoritev vsebine v okencu dodali primere iz prakse, kjer je bilo to smiselno, pa smo dodali smernice za razmislek in delovanje.

#### 3.1 VODENJE SEBE

V kriznih časih so okoliščine največkrat nepredvidljive, kar v ljudeh sproža najprej odziv beg- napad-otrplost. Šele ko se umirimo, zmoremo vklopiti razum in delovati proaktivno. Ravnatelj ima kot vodja največjo formalno in pogosto tudi veliko strokovno moč vplivanja na sodelavce, zato je še posebno v času krize pomembno, da najprej poskrbi zase, nato pa deluje navzven.

Izpostavljamo pet vidikov vodenja sebe: poznavanje in spoznavanje sebe, pomen etike in profesionalizma, skrb za lasten profesionalni in karierni razvoj, osebna učinkovitost in delovanje, raziskovanje in sodelovanje.

<sup>3</sup> Željko Čurić. 26. 4. 2021. Intervju: Po koncu vsake krize na tak ali drugačen način izgubimo 30 odstotkov ljudi.: <https://www.24ur.com/novice/korona/po-koncu-vsake-krize-na-tak-ali-drugacen-nacin-izgubimo-30-odstotkov-ljudi.html>.

<sup>4</sup> Wikipedija: [https://en.wikipedia.org/wiki/Task-oriented\\_and\\_relationship-oriented\\_leadership](https://en.wikipedia.org/wiki/Task-oriented_and_relationship-oriented_leadership).

<sup>5</sup> Prilagoditve vodenja v času krize so povzeta po naslednjih virih: J. C. Maxwell 2020 a in b; Korn Ferry 2020; D. Szpiro po J. Walch 2020; G. Razzetti 2020 a in b.

- a. (S)poznavanje sebe vključuje samoevalvacijo in samorefleksijo (premislek o izkušnjah iz vsakdanjega dela in življenja v šoli in vrtcu; pridobivanje povratnih informacij o sebi kot vodji). Ohranjanje stika s samim seboj (s svojim počutjem, razmišljanjem in delovanjem) in s svojim vodenjem mora biti zaradi nepričakovanih sprememb v kriznem času na prvem mestu.
- b. *Etičnost in profesionalizem* (osebna integriteta). To, da smo avtentični, je v času krize bolj pomembno od tega, da smo popolni in vse naredimo prav. Vodja je lahko hkrati ranljiv in pogumen. Ravnatelj, ki deluje iz svojih vrednot in si zaupa, zbuja zaupanje tudi pri sodelavcih. Delovanje iz vrednot je v času krize nujno, saj je treba rešitve za nastale težave šele »izumiti«.
- c. *K lastnemu profesionalnemu in kariernemu razvoju* sodi načrtovanje ciljev, vseživljenjsko izobraževanje, usposabljanje in razvijanje kognitivnih znanj in spretnosti, pa tudi čustveno in socialno inteligentnost (empatijo). V času krize je nujno, da ravnatelj intenzivno pridobiva informacije iz pravih virov, jih analizira in deluje v skladu s podatki. V mednarodni raziskavi (Keller 2020) je le 21 odstotkov ravnateljev omenilo, da so bili ustrezno usposobljeni za krizno vodenje. Poudarili so potrebo po dodatnem usposabljanju; 42 odstotkov jih je menilo, da potrebujejo izobraževanje iz kriznega vodenja, 41 odstotkov izobraževanje za psihološko podporo drugim, 33 odstotkov si jih želi usposabljanje za svoje psihološke potrebe, 31 odstotkov profesionalni coaching ali svetovanje, 27 odstotkov pa priložnosti za mreženje z drugimi ravnatelji.
- d. *Osebna učinkovitost* pomeni, da znamo ohranjati ravnovesje, notranjo umirjenost, premagovati stres. Skrb zase pomeni, da znamo poskrbeti za svoje telesno, psihološko in duševno zdravje. Vodja se mora znati umiriti (strah se širi hitreje od virusa!) in obvladovati negativna čustva (črnogledost, negativizem), znati si mora organizirati čas in postavljati prednostne naloge. Skrb zase in svojo rast pomeni tudi, da ravnatelj poišče pomoč, ko jo potrebuje (zdravstvene težave, nespečnost, malodušje, premajhno znanje IKT ...).
- e. *Delovanje, raziskovanje in sodelovanje*. V kriznem času vodja ne vodi iz ozadja ali iz sredine, temveč stopi v ospredje, v prve »bojne« vrste. Nenehno raziskuje vsakodnevno dogajanje in je zgled za ustrezno delovanje. Odloča se, ne pa čaka.

*»Ravnatelji morajo prevzeti odgovornost in narediti vse, kar je treba. Pozabite na pravila. Pravila so za običajne čase. V krizi naredite vse, kar je treba in kolikor je le mogoče hitro, tudi če pri tem 'kršite' pravila.«* (Smith in Riley 2020 v Adams 2020)

Vodja lahko morebitno hierarhijo vodenja zmanjša in tako k reševanju izzivov povabi več sodelavcev. Med njimi poišče »talente«, ki se v kriznem času izkažejo s svojimi kompetencami, in jih povabi, naj svoje znanje delijo z drugimi. Rešitve za dotlej neznane izzive oblikuje skupaj z njimi po načelu več glav več ve. Več poslušaja in sprašuje, kot govori in naroča.

Mednarodna raziskava (Kelly 2020), narejena v spremenjenih okoliščinah delovanja vrtcev in šol, je pokazala, da se je 91 odstotkom ravnateljev obseg dela povečal, 90 odstotkov jih je poročalo o večjem stresu, enak odstotek pa, da je njihovo delo čustveno bolj zahtevno, tudi zato, ker morajo biti v psihološko oporo sodelavcem. Sedeminšestdeset odstotkov jih je navedlo, da je stres poslabšal njihovo zdravje, 71 odstotkov, da je vplival na njihovo osebno življenje, 45 odstotkov pa, da so zato slabše opravljali svoje delo. Enainpetdeset odstotkov ravnateljev je opozorilo, da potrebujejo več časa zase. Zaskrbljujoče je, da je 70 odstotkov ravnateljev doživelo trenutke, ko so bili blizu zloma.

Na podlagi informacij, ki smo jih pridobili v stikih z ravnatelji, vemo, da so se slovenski ravnatelji med epidemijo soočili z več osebnimi izzivi, kot na primer: prejeli so lahko tudi več kot 100 elektronskih pisem dnevno, nenehno so delali z računalnikom, morali so biti dosegljivi od jutra do večera, delali so tudi ob koncih tedna, soočali so se z nejasnimi napotki in informacijami pristojnih ministrstev in služb, reševali so finančna tveganja, zato so imeli premalo časa zase, zaradi prepletanja vlog (delo, družina) so doživljali občutke nemoči, nekateri so zboleli, poročali so o tem, da so utrujeni.

Dobre izkušnje ravnateljev:

- »Ne porabim časa za prevoz na delo in z dela, kar mi ustreza.«
- »Vodstveni tim odlično sodeluje, ponosna sem na vse.«
- »Odločila sem se, da bom delala v stavbi šole, ker tako lažje ločujem naloge med delom in domom.«
- »Vsak dan grem na sprehod v okolico svojega doma.«
- »Skrbim za zdravo prehrano.«
- »Ravnatelj ne sme pozabiti nase. Tudi sam kdaj ni v dobri koži in potrebuje oddih in podporo sodelavcev. V takih trenutkih si ogledam zapis svojih dosežkov (ki ga redno dopolnjujem) in znova preberem spodbudne zapise sodelavcev, ki so mi jih poslali ob različnih priložnostih.«
- »Včasih je treba tudi ravnatelje spomniti, naj ne pozabijo nase. Hvala Šoli za ravnatelje.«

V času krize je pomembno, da ravnatelj premisli o konkretnih okoliščinah in v skladu z njimi opredeli področja, na katera lahko vpliva. Pri tem si lahko pomaga z vprašanji: Kaj lahko nadzorujem? Na kaj lahko vplivam in na kaj ne? Zaradi česa občutim nemoč?

Zbornica kliničnih psihologov je 15. 3. 2020 priporočila, naj si zaposleni (tudi ravnatelji) izoblikujejo določeno rutino, navade in jih vzdržujejo:

- Redno spanje, vstajanje, jutranji rituali
- Dnevni urnik
- Premori za počitek, vadbo, prehrano, meditacijo
- Jasne meje med vlogami
- Vaja čuječnosti: osredinite se na tukaj in zdaj, misli naj bodo tam, kjer je vaše telo
- Vzdrževanje dobrih odnosov z bližnjimi

### 3.2 ODNOSI S SODELAVCI IN MED NJIMI

Odnosni vidik vodenja sodelavcev bomo predstavili s pomočjo sedmih elementov: kultura organizacije, komunikacija, motivacija, reševanje težav in konfliktov ter vodenje težavnih sodelavcev, vodenje sprememb, viri, skrb za zdravje in svetovalna pomoč.

- a. *Kultura organizacije* je temelj uspešnega vodenja sodelavcev v vseh obdobjih, še posebno pa to velja za čas krize. Zanj so značilne skupne vrednote, prepričanja in stališča, skupni razvojni in letni cilji ter s skupnimi cilji usklajeni cilji posameznikov, poenoteni dogovori in ustrezni materialni pogoji (Schein 1992). Dobri odnosi med sodelavci omogočajo trdno učečo se organizacijo ter spodbujajo pripadnost sodelavcev in njihovo zavzetost za delo. Še posebno pomembno je, da vodstvo med krizo postavi odnose in ljudi na prvo mesto. To pomeni, da je s sodelavci v rednih stikih, jim zagotavlja varno okolje, jih podpira, spodbuja in motivira. Ob dolgotrajnih kriznih razmerah je še toliko bolj ključno, da pri sodelavcih zbuja upanje in jim je v psihološko oporo. Zato se z njimi srečuje v neformalnih okoliš
- b. inah (po telefonu, na videokonferencah, pa tudi osebno).

Dobre izkušnje ravnateljev:

Primer iz vrtca: Obletnico ustanovitve vrtca so praznovali s filmom, posnetim na daljavo.

Primer iz šole: Priprava in izvedba prazničnega voščila učencem in staršem z videoposnetkom. Sodelovala je večina učiteljev.

- c. *Komunikacija* s sodelavci naj bo jasna, sprotna in nedvoumna. Vrtec in šola v spremenjenih okoliščinah oblikujeta (nov, prilagojen) protokol komuniciranja z vsemi deležniki (med epidemijo je to pomenilo komuniciranje na daljavo). Vodstvo naredi načrt komuniciranja s sodelavci, ki vključuje odgovore na naslednja vprašanja: kdo koga obvešča in s kakšnim namenom, o čem, kdaj in kako pogosto ter na kakšen način. O načrtu se pogovori s sodelavci in doreče način spremljanja in evalvacije. Pomembno je, da vodstvo poskrbi za redno obveščanje sodelavcev in pri tem ne zanemari dialoga s posamezniki ter pridobivanja sprotnih povratnih informacij od vseh sodelavcev. Sodelavci morajo vedeti, kdaj in kako lahko pridejo v stik z ravnateljem. Ena od ravnateljevih prijetnejših nalog je priprava nagovorov ob osebnih jubilejih (rojstni dnevi, poroka, rojstvo otroka), ena težjih pa slovo od umrlih sodelavcev ali njihovih sorodnikov. To je bilo med epidemijo treba narediti z veliko empatije, na daljavo.

Dobre izkušnje ravnateljev:

- »S sodelavci sem v rednih stikih, saj smo majhen srednješolski kolektiv: tedensko se srečujem z razredniki in predmetnimi aktivimi. Sodelavce vsak teden pokličem po telefonu in se z njimi pogovorim o tem, kako se počutijo.«
- »Ves čas smo povezani preko foruma, izmenjujemo si šale in anekdote. Sama sodelavcem pogosto napišem kakšno pozitivno sporočilo. Slišimo se tudi po telefonu.«
- »Zaposlenim vsak teden pripravim kratek dopis. Dajem jim veliko povratnih informacij, jih spodbujam in mirim.«
- »Sodelavcem iz vrtca vsak teden pošiljam Novičnik o vsem, kar se dogaja.«
- »Z vsemi sodelavci se vsak teden dobim na videokonferenci.«
- »Ker je naš vrtec majhen, vsak teden pokličem vsako sodelavko.«



- »Ker je naš vrtec velik, za redne stike skrbimo ravnateljica, vodje enot, svetovalna delavka, pomočnice. Ohranjamo optimizem.«
- »Vsako jutro od 7. do 8. ure odprem pogovor v Zoomu. Vključi se, kdor se hoče. Tiste, ki se en teden ne vključijo, pokličem. Vsake toliko odprem pogovor samo za kuharice, čistilke, hišnika.«
- »Vsako jutro povabim štiri učitelje na virtualno kavo in poklepetam z njimi. Tako lahko vsi pridejo do besede.«
- »Naša neobvezna jutranja 'zoom kava' ima vsakokrat kakšen izziv, npr., na kavo je treba priti s svojo najljubšo skodelico. Opisovanje skodelic sproži pripovedovanje zgodb in obilo dobre volje. Športna učitelja za nas po Zoomu pripravljata vodeno vadbo. Naslednji teden se bomo srečali ob 'zoom šalah'«. Ob teh izzivih se nasmejemo, sprostim in povežemo.«
- »Ključno pri vodenju sodelavcev je zaupanje učiteljem. V srednji šoli je treba najti pravo razmerje med količino podajanja jasnih in natančnih informacij oziroma smernic za učenje in poučevanje ter učiteljevo avtonomijo. Nekateri učitelji si namreč želijo veliko usmeritev, drugi pa malo. Model preizkušamo in od učiteljev in razrednikov pridobivamo sprotne povratne informacije. Ravnatelj mora bdeti nad tem.«
- »Pri nas se je zgodilo, da je sodelavko tik pred upokojitvijo doletelo zaprtje šole. Potrebovala je veliko empatije ravnateljice, da je zmogla prilagoditi svoj pouk na daljavo.«
- »Učitelji znotraj aktivov sodelujejo in si pomagajo.«

d. *Motiviranje sodelavcev* je ena od prednostnih nalog vodenja ljudi. V kriznih časih je še toliko pomembnejša pozitivna naravnost ravnatelja, ki med sodelavci spodbuja praznovanje uspehov, tudi najmanjših, ob posameznih mejnikih, ne le na koncu določene naloge, ko je cilj dosežen. Dodajamo sporočili ravnateljic:

*»Učitelje je treba negovati, pobožati po duši!« »Ob uspehih si rečemo: super smo! In gremo naprej.«*

e. *Reševanje težav in konfliktov ter vodenje »težavnih sodelavcev«* je v ospredju vodenja tedaj, ko sodelavci med seboj ne zmorejo rešiti spora, navzkrižja interesov ipd. V času krize postanejo negativni občutki ljudi intenzivnejši, zato je takšnih situacij lahko več in hitreje pride do njih. Pomembno je, da jih ravnatelj hitro zazna in ukrepa. Nekateri sodelavci, ki so prej delali brez težav, se lahko med krizo znajdejo v veliki stiski, ki jo prikrijejo ali pa izražajo na neustrezen način – kar je znak, da potrebujejo pomoč. Vloga vodje je, da njihovo stisko zazna in jih podpre v iskanju pomoči.

f. *Vodenje sprememb* vključuje prilagajanje spremembam in soočanje z njimi, pa tudi načrtovanje izboljšav. Poudarili smo že, kako pomembno je v obdobju pred krizo razmišljati o tveganjih in pripraviti načrte za različne krizne situacije. Proces načrtovanja posameznike in time usposablja za to, da se med krizo hitro odzovejo. V kulturi, v kateri so napake »dovoljene« in jih razumemo kot del učenja, spodbujamo ustvarjalnost sodelavcev, kar je med krizo izjemno pomembno, saj iščemo rešitve za težave, kakršnih dotlej nismo poznali. Soočanje s spremembami, na katere sodelavci nimajo vpliva, sproža pri njih odpor, na kar

mora biti ravnatelj pozoren. Vsaka organizacija naj se med krizo zaveda, da si bodo po njenem koncu sodelavci in drugi deležniki zapomnili predvsem to, koliko in kako so jim bili ravnatelji takrat v pomoč in oporo.

#### Dobre izkušnje ravnateljev – Vrtec Škofja Loka

»V procesu samoevalvacije smo se spraševali, kaj nas je v času epidemije zaznamovalo. Opisala bom, kako smo kot kolektiv s 190 zaposlenimi kljub zaprtju vrtca ostali povezani. Pred epidemijo smo v zadnjih dveh letih sprejeli medse dve tretjini novih sodelavcev, zato smo si zadali nalogo, da bomo predvsem vzpostavljali medsebojne odnose in odnose z družinami ter z lokalno skupnostjo. Ta proces, katerega naslov je Gradimo skupnost z medsebojnimi odnosi in s spoštovanjem različnosti, vodi tim za kakovost. Med epidemijo se je dejavno lotil iskanja zamisli o tem, kako vzdrževati prijazne, spoštljive, enakopravne in solidarne odnose v času, ko so bili sodelavci na čakanju. V tem okviru so nastale naslednje inovativne ideje in ustvarjalne dejavnosti: kuhanje obrokov za otroke iz ranljivih družin, mlajši sodelavci pomagajo starejšim pri uporabi tehnologije za srečanja na daljavo, po telefonu pokličemo drug drugega in starše ter jih povprašamo po počutju. Zaposlenim, ki so to potrebovali zaradi šolanja svojih otrok, smo omogočili uporabo vrtčevskih tabličnih računalnikov. Za otroke in starše smo pripravljali videoposnetke različnih dejavnosti, predstav in dogodkov. V lokalno okolje smo se oglašali z zgodbami, pesmimi, vodenimi gibalnimi dejavnostmi in s svojo oddajo, za katero so zaposleni na spletnem natečaju izbrali naslov Preko radijske antene do igrive karantene. Prijazna dejanja so sprožila prijazne odzive in zahvale ter nas osrečila.«

- g. *Viri* obsegajo materialne in finančne vire za delo sodelavcev. V času, ko je bilo treba čez noč začeti delati na daljavo, je naloga vodje, da skuša sodelavcem zagotoviti ustrezno opremo (spletna povezava, računalnik, telefon ...). Primeri dobrih praks v skrbi za zdravo delo od doma so med pandemijo nastali v tehnoloških podjetjih (glej npr. Bizovičar 2020). Zaposlenim je inženir za varstvo pri delu pomagal urediti delovno okolje – poskrbel je za kakovostne monitorje, dvižno mizo, ustrezen stol, spletno kamero. Poleg tega so za sodelavce organizirali delavnice, na katerih so jih seznanili s tem, kako poskrbeti za dober zvok in sliko, osebni videz.
- h. *Skrb za zdravje zaposlenih* je ena od nalog vrtca oziroma šole. K temu sodijo dejavnosti, s katerimi si prizadevamo za zdrav življenjski slog sodelavcev in promocijo zdravja na delovnem mestu.<sup>6</sup> Med epidemijo je bila skrb za zdravje vseh na prvem mestu. Vodstvo in sodelavci so intenzivno spremljali usmeritve za preprečevanje okužbe in izvajali ustrezne ukrepe. Ravnatelj pa mora znati presoditi, koliko lahko zahteva od sodelavcev, da ne bi bili preveč obremenjeni in ne bi izgorevali.

#### Izkušnja iz vrtca:

»Kot ravnateljica sem sodelavce spodbudila, da so se povzpeli vsak na izbrani hrib v občini in mi poslali fotografijo. Ko mi jo pošljejo, jih pokličem in se z njimi pogovorim. Sestavljam kolaž vseh fotografij.«

<sup>6</sup> Ta vidik vodenja sodelavcev smo avtorice dodale same, saj se je v zadnjih letih pokazalo, da je vse bolj pomemben.

- i. *Svetovanje*. Sodelavci včasih potrebujejo svetovalno pomoč. Razlogi za to so lahko stres (izgorevanje), mobing, nesporazumi s sodelavci (učenci, starši), družinske težave itd. Med epidemijo so v ospredje prišle naslednje teme: organizacija časa, skrb za zdravje in dobro počutje, ravnanje s sodelavci, ki so zboleli za covidom-19, strah pred testiranjem in cepljenjem ipd. Vloga ravnatelja je sooblikovati zaupno okolje, v katerem bo sodelavec, ki je v stiski, sam izrazil potrebo po pomoči in jo poiskal, ali pa bodo v kolektivu njegovo stisko opazili. Ravnatelj naj poskrbi, da je sodelavec obveščen o različnih vrstah pomoči, ki so mu na voljo, in mu tudi sam v okviru svojih zmožnosti ponudi pomoč.

Poglavje zaključujemo s smernicami za vodenje sodelavcev v kriznem času.

Smernice za vodenje sodelavcev (Taylor v Maxwell 2000b):

- Bodite pozorni na to, kako se sodelavci počutijo.
- Bodite mirni in pomirite sodelavce.
- Bodite empatični, sočutni, sodelavcem ponudite oporo.
- Bodite potrpežljivi, sodelavci potrebujejo čas, da se prilagodijo.
- Ne sodite in ne obsojajte.
- Ob pravem času uporabite humor.
- Sprašujte: Kako vam lahko pomagam? Kdo vam lahko pomaga?

Ravnatelji so morali med epidemijo svoje običajne načine delovanja prilagoditi delu na daljavo in drugim okoliščinam. Primeri iz prakse v tem obdobju izpostavljajo pomemben vpliv dejavnikov, kot so na primer raven in velikost zavoda, starostna struktura zaposlenih, njihove kompetence, število okužb med zaposlenimi, IKT-oprema zaposlenih, prostorske razmere itd., ki vplivajo na raznolike prilagoditve strategij vodenja. Vrtci so se soočali s posebnimi okoliščinami, saj so bili sprva zaprti, kasneje pa odprti le za nujne primere (ki jih je bilo v nekaterih občinah veliko, druge pa malo), zaposleni pa so bili (v večjem ali manjšem številu) na čakanju.

### 3.3 PROFESIONALNI IN KARIERNI RAZVOJ SODELAVCEV

To poglavje osvetljuje vodenje profesionalnega in kariernega razvoja sodelavcev.

- a. *Profesionalni razvoj* sodelavcev vključuje vseživljenjsko izobraževanje, usposabljanje in krepitev profesionalizma. Vodenje pomeni analizo kompetenc in potreb vsakega sodelavca v skladu z njegovimi osebnimi cilji in cilji vrtca oziroma šole ter oblikovanje izobraževalnega načrta. V času, ko so bili vrtci in šole zaprti, so se pokazale nove potrebe po kompetencah, kakršne so na primer digitalne spretnosti, didaktika poučevanja na daljavo, prilagajanje ocenjevanja ipd. Vloga ravnatelja v času krize je, da večkrat opravi analizo kompetenc vsakega sodelavca. V sodelovanju z vsemi oblikuje prednostne naloge za usposabljanje na šibkih področjih in ga tudi zagotovi.

Izkušnje iz prakse (povzeto po razpravi):

- Ugotovili smo, katera znanja sodelavcem manjkajo in kako bodo v novem šolskem letu v skladu s tem načrtovali izobraževanje.
- Za sodelavce pripravljamo in izvajamo video tečaje za uporabo spletnih orodij in za izvedbo ocenjevanja.
- Starejši učitelji so potrebovali pomoč pri usposabljanju za digitalno kompetenco.
- Kar veliko strokovnih delavcev se je prijavilo na izobraževanja na daljavo, ki so jim jih ponudili MIZŠ, ZRSŠ in ŠR. Pridno so prebirali strokovno literaturo in pošiljali refleksije o prebranem.
- Ko je bil vrtec zaprt, smo na daljavo izpeljali glasovanje za napredovanje v naziv za dve sodelavki. Tudi v šoli smo v tem obdobju na daljavo glasovali za napredovanje v naziv sodelavcev. To je mogoče opraviti anonimno s pomočjo aplikacije 1-ka (nastavitev: vnos e-naslovov sodelavcev, omejitev glasovanja na 1-krat).

b. *Karierni razvoj* sodelavcev pomeni, da vsakogar med njimi spodbujamo, naj oblikuje svoj karierni načrt. Ravnatelj lahko s sodelavcem o tem spregovori na letnem pogovoru. Pomemben vidik karierne podpore sodelavcem je kultura praznovanja ob njihovem kariernem napredku (nazivi, nova vloga – npr. vodenje projekta, vloga pomočnika ravnatelja, vodje enote, vodje aktiva ipd.) in prehodu (odhod v drug zavod, na drugo delovno mesto). Tudi med epidemijo so ravnatelji poskrbeli za napredovanja, izvajali naloge, povezane z odhodi sodelavcev, in zaposlovali nove, organizirali so izobraževanja, potekali so letni pogovori (pogosto na daljavo), ocenjevali so delovno uspešnost itd., kar vse so naloge, povezane s kariernim razvojem sodelavcev. V skladu s spremenjenimi okoliščinami so ravnatelji sodelavce vabili k prevzemanju novih vlog in nalog (npr. učitelj podaljšanega bivanja je postal mentor učencu z učnimi težavami, organizator IKT je za sodelavce postal učitelj IKT).

V času epidemije so se nenadoma spremenile razmere, v katerih so se pokazale potrebe po novih kompetencah sodelavcev – nekateri so se v njih odlikovali (IKT, didaktika, empatija), drugim jih je primanjkovalo. Ravnateljeva naloga je, da še zlasti v krznih časih ugotavlja, kakšne so kompetence zaposlenih za opravljanje nalog in kakšne so njihove potrebe, ter jim pomaga pridobivati znanje in ga deliti.

Vprašanja, ki pomagajo pri ugotavljanju potreb sodelavcev po usposabljanju:

- Kaj, kdo in kako deluje?
- Kaj, kdo in kako ne deluje?
- Česa smo se naučili?
- Katere spretnosti, zmožnosti moram/-o razviti, okrepiti?

### 3.4 SPREMLJANJE, VREDNOTENJE IN NAGRAJEVANJE DELA

V tem poglavju bomo na kratko opisali elemente, ki so pomembni pri spremljanju in vrednotenju ter nagrajevanju. Pri vsaki nalogi bomo opozorili na izkušnje, za katere se je med delovanjem vrtcev in šol na daljavo pokazalo, da so primeri dobrih praks.

Spremljanje in vrednotenje dela sodelavcev obsega cilje in protokol ocenjevanja, metode in oblike spremljanja (hospitacija), pogovor, kazalnike in instrumente. Med zaprtjem vrtcev in šol sta se zastavljali predvsem vprašanja, kako spremljati poučevanje in učenje v spremenjenih okoliščinah ter kako ocenjevati in vrednotiti delo strokovnih delavcev. To je bil za ravnatelja nov izziv.

Pomembno je, da je ravnatelj pri spremljanju dela sodelavcev prožen, saj so se še zlasti v obdobju, ko je bila razglašena epidemija, okoliščine nenehno spreminjale. Vrtec in šola morata pripraviti ustrezen (nov) načrt organizacije dela. Ravnatelj to nalogo vodi, hkrati pa je sodelavcem pri izvedbi v oporo. Ko so bila vrata šol in vrtcev zaprta, je ravnatelj pogosto spremljal izvedbo pouka na daljavo. Cilji spremljanja so bili na primer: izbira in obvladovanje dogovorjene aplikacije za poučevanje na daljavo; spremljanje obremenitev učencev (količina nalog, število videokonferenc) in didaktike poučevanja; upoštevanje tedensko prilagojene organizacije pouka. Za dobro spremljanje so pomembni reden (tedenski) stik s sodelavci in sprotne ravnateljeve povratne informacije, ki morajo biti pravočasne. Zelo dobrodošle so tudi povratne informacije učiteljev in učencev ter staršev.

Nagrajevanje in napredovanje vključujeta zakonsko določene in dogovorjene mehanizme, oblike in pogoje. Pomembno je, da ravnatelj sodelavca, ki dela več in bolje, v dobro otrok in šole nagradi. Kot primer kriterijev za nagrajevanje redne delovne uspešnosti zaposlenih predstavljamo pregledne kriterije, sprejete v aktivu ravnateljev osnovnih šol Ljubljana-Šiška (slika 1).



#### KRITERIJI ZA REDNO DELOVNO USPEŠNOST – STROKOVNI DELAVCI

Znanje in strokovnost	Kakovost in natančnost	Odnos do dela in delovnih sredstev	Obseg in učinkovitost	Inovativnost
Sodelovanje v razvojnih skupinah zunanjih institucij	Pohvale staršev in učencev	Sodelovanje pri projektih in prednostnih nalogah	Raziskovalne naloge	Novi pristopi in uporaba novih orodij pri poučevanju
Prenos znanja na sodelavce/učence/starše	Uspešno delo razrednika	Pripadnost šoli	Samostojnost in samoiniciativnost	Razvijanje primerov dobrih praks
Objava strokovnih člankov	Dosežki na tekmovanjih	Samostojna izdelava didaktičnega gradiva	Vodenje prireditve, tabora ali projekta	Predlaganje idej, alternativnih in koristnih predlogov, ki pripomorejo k boljšemu delu
Medpredmetno povezovanje	Proaktivnost pri usmeritvah šole	Samoiniciativnost	Pomoč učencem tudi zunaj pouka	Prenos znanja na kolege z delavnicami in hospitacijami



Šola za ravnatelje

VODENJE SODELAVCEV  
MED EPIDEMIJO COVIDA-19

## KRITERIJI ZA REDNO DELOVNO USPEŠNOST – TEHNIČNI DELAVCI

Znanje in strokovnost	Kakovost in natančnost	Odnos do dela in delovnih sredstev	Obseg in učinkovitost	Inovativnost
Natančnost in preglednost	Po povratni informaciji (anketa, učitelji, svet staršev ...)	Ekonomično ravnanje z delovnimi pripomočki in surovinami	Samostojnost pri opravljanju dela	Izdelava uporabnih pripomočkov
Dobra komunikacija z vsemi deležniki	Prispevek k dobremu imenu šole in njene okolice (čistoča, urejeno okolje, ustrezen odnos do okolja itd.)	Samoiniciativnost	Dodatno delo v času investicij	Nove ideje za optimizacijo delovnega procesa
Samostojno opravljanje nalog	Natančnost, pravočasnost in odzivnost	Pripadnost šoli	Sodelovanje pri popoldanskih dejavnostih in projektih šole	

Slika 1: Nevenka Lamut, OŠ Vižmarje Brod, Ljubljana

V obdobju dela na daljavo je bilo še posebno pomembno sodelavce pohvaliti in se jim zahvaliti za prizadevanja, ki so jih vlagali v učenje in poučevanje.

Izkušnje iz prakse (povzeto po razpravi):

- Posebno pozornost namenjam manj odzivnim in ne dovolj ali pa preveč zahtevnim sodelavcem. Na daljavo spremljam delo učitelja, tako da naredim vse naloge, ki jih dobijo učenci. Nato pokličem učitelja, ga pohvalim, kadar pa učencem nalaga preveč dela, se z njim o tem pogovorim.
- Starše in dijake anketiramo o tem, kako poteka učenje, in upoštevamo povratne informacije.
- Po treh mesecih sem nekatere sodelavce prvič nagradila za delovno uspešnost. Pokazalo se je, da je zanje to dobra motivacija, za druge pa sporočilo, naj se bolj potrudijo.
- Skrbela sem za povratno informacijo sodelavcem in jih podprla pri nadaljnjem izobraževanju.
- Strokovnim delavcem, ki so bili v našem vrtcu na čakanju, a so vseeno skrbeli za stike s starši in pripravljali gradivo za družine, sem to upoštevala pri delovni uspešnosti in pri letni oceni.
- Zaposleni, ki so v našem vrtcu na čakanju in opravijo določeno nalogo, si beležijo, koliko ur so za to porabili. Ob koncu meseca to ovrednotim kot delo od doma.
- Nekateri sodelavci si prizadevajo najti nove, inovativne rešitve, kar je treba opaziti in jih za to nagraditi.

## 3.5 KADROVANJE IN DELOVNA RAZMERJA

Tudi v času delno odprtih vrtcev in zaprtih šol so potekali procesi, povezani s kadrovanjem in sklepanjem delovnih razmerij s sodelavci, kot na primer:

- pridobivanje in izbiranje bodočih zaposlenih, kar vključuje razpis in zaposlitveni pogovor;
- zaposlovanje – sklepanje pogodb o zaposlitvi;
- uvajanje novo zaposlenih – poskusno delo, mentorstvo in spremljanje;
- pripravništvo – sprejem pripravnika, mentorstvo, spremljanje in ocenjevanje;
- prenehanje delovnih razmerij (delo za določen čas, upokojevanje);
- organizacija dela – nadomeščanje.

Delo ravnatelja med epidemijo mora tudi na tem področju zaznamovati empatija v odnosih z bodočimi zaposlenimi, enako kot pri poslavljanju od sodelavcev, pa tudi takrat, ko kdo zbolí za covidom-19 (zaznati je bilo strah in skrb za zdravje). Pomembno je, da je ravnatelj pozoren pri izbiri mentorjev, ki naj bodo novo zaposlenim in pripravnikom zgled in v oporo pri vključitvi v kulturo in vzdušje vrtca ali šole (kar je pri delu na daljavo še večji izziv). Če je le mogoče, naj ima pripravnik čas za uvajanje v delo in naj ne bo takoj na začetku prepuščen samemu sebi. Poseben izziv je za ravnatelje vrtcev med epidemijo predstavljalo urejanje delovnih razmerij – nekateri sodelavci so bili na čakanju, drugi na delovnem mestu, nekateri so krožili med obema statusoma, tretji so bili na bolniškem dopustu. Zaposlitve preko javnih del so bile prekinjene, ker tem sodelavcem ni bilo mogoče zagotoviti dela. Za ravnatelje vrtcev je bila organizacija nadomeščanja zaradi bolezni in karantene odsotnih delavcev velik zalogaj. Pri uspešnem reševanju tega izziva so se pokazali dobri odnosi v kolektivu.

Izkušnje in vprašanja iz prakse:

- »Slovo od sodelavke, ki se je upokojila, smo izpeljali na daljavo. Posneli smo film in ji ga podarili v spomin.«
- »Skrbi me, kako bom lahko zaščitila tiste sodelavce, ki so kronično bolni ali se na delo vračajo po težki bolezni, ter zaposlene, starejše od 55 let. Jim bomo lahko omogočili, da bodo še nekaj časa ostali na čakanju na delo?«
- »Nekatere strokovne delavke iz vrtcev, ki so že dolgo na čakanju, bi rade za vedno ostale doma, večina pa si jih želi čim prej nazaj na delo; nekaj starejših, tik pred upokojitvijo, pa se noče več upokojiti, ker so spoznale, kaj jih čaka.«

### Sklepne misli o vodenju sodelavcev v času krize in pogled naprej

Izkazalo se je, da sta za učinkovito krizno vodenje najpomembnejša že pred krizo vzpostavljena dobra organizacijska kultura (dobri odnosi) in rutina pri načrtovanju rešitev za raznolike krizne okoliščine. Dobrih odnosov med sodelavci se med samo krizo namreč ne da na hitro vzpostaviti, obvladovanja pristopov h kriznemu načrtovanju pa ne na hitro naučiti (Ingram v Maxwell 2020b). Za vodjo je pomembno, da se med krizo umiri in deluje vsak dan znova. Odziva naj se hitro, sproti rešuje kritične situacije, vodi z zgledom in širi dobre zgodbe – pri



Šola za ravnatelje

VODENJE SODELAVCEV  
MED EPIDEMIJO COVIDA-19

sodelavcih naj zbuja upanje, spodbuja praznovanje uspehov. Podpira naj sodelovanje, spodbuja mreženje in deljenje znanja (Tu in Stuntz v Maxwell 2020b). Vodja pri reševanju krize nima (vseh) odgovorov, ampak skozi krmari skupaj s sodelavci, pri tem pa je pomembno, da jim zagotovi psihološko varnost. Vzeti si mora čas, da sodelavcem prisluhne, in jih spodbujati k novim, dobrim rešitvam. Vodja »stopi z odra« in zagotovi prostor za ustvarjalnost sodelavcev tako, da sprosti hierarhijo. Hierarhično vodenje deluje v predvidljivih časih, v krizi pa zavira ustvarjalnost (Ingram v Maxwell 2000b).

Kakšno vodenje bo v obdobju po epidemiji najbolj učinkovito? V podjetjih menijo, da bo v ospredju avtentično vodenje, za katero so značilni čustvena inteligentnost, zaupanje, dobri odnosi in spretnosti pri vodenju sodelavcev na daljavo, poleg tega pa še jasen namen, učinkovito delovanje, podjetnost in digitalna pismenost (Edwards v Korn Ferry 2020c; Ruff in Schoenwald 2020). Raziskava podjetja Gallup (2020) je pokazala, da bo pri vodenju pomembnih sedem pristopov: vzpostavljanje dobrih odnosov, razvoj sodelavcev, vodenje sprememb, jasna komunikacija, navdihovanje sodelavcev, kritično mišljenje in prevzemanje osebne odgovornosti. Vredno je razmisliti, koliko bodo ta predvidevanja veljala za javni sektor.

Iz dosedanjih izkušenj pri vodenju vrtcev in šol med pandemijo je moč prepoznati sedem smernic (Harris in Jones 2020):

1. Skrb zase mora biti prednostna naloga. Samo ravnatelj, ki skrbi za svoje zdravje in dobro počutje, lahko pomaga sodelavcem.
2. Ravnatelj se mora prožno odzivati na okoliščine, imeti mora jasno vizijo, skrbeti za razvoj sodelavcev in jih voditi, krepiti njihove kompetence.
3. Misel »povezuj se, da se učiš, in uči se povezovanja« pomeni, naj bo ravnatelj dobro obveščen o sodobnih učnih tehnologijah in pedagogiki poučevanja, povezani z njimi.
4. Temeljne kompetence ravnatelja so zdaj krizno vodenje in vodenje sprememb. Oboje zahteva veliko zaupanja, ki je temelj za skupno reševanje izzivov, ko se ti pojavijo.
5. Ključni vir znanja in podpore predstavljajo (lokalne) skupnosti, ki lahko podprejo ranljive, tiste na obrobju ter osamljene posameznike in družine.
6. Najustreznejši model je distribuirano vodenje; zanj je značilno povezovanje ravnateljev na vseh ravneh. Učinkovito vodenje je sodelovalno, ustvarjalno in odzivno – in takšno vodenje je nujno za preživetje.
7. Izobraževanje in usposabljanje ravnateljev morata slediti radikalnim spremembam in spremenjenim okoliščinam ter ustvariti nove programe, ki bodo pomagali okrepiti njihove kompetence.

V tem trenutku (marec 2021) je v Sloveniji značilna navzdol obrnjena krivulja drugega vala epidemije covid-19, nakazuje pa se spet rast obolelih. Vrtci so nedavno odprli vrata za vse otroke, prav tako so se v šolske klopi vrnili osnovnošolci, poleg tega pod posebnimi pogoji v živo delujejo tudi glasbene šole, dijaki pa se šolajo po modelu C (polovica razreda v šoli, polovica na daljavo). Pravega konca okužb še ni videti, zato dodajamo smernice za razmislek, ki ga skupaj s sodelavci velja opraviti vedno znova, kadar se okoliščine spremenijo. Dokler traja epidemija in se razmere ne bodo umirile, bo tudi vodenje (tako samega sebe kot sodelavcev) treba vedno znova prožno prilagoditi.



Pri tem lahko ravnatelj pri samorefleksiji vodijo tale vprašanja:

- Kaj sem/bom med epidemijo naredil zase?
- Kaj sem/bom v tem času naredil za družino?
- Kako sem se/se bom lotil preteklih nedokončanih opravil?
- Kaj sem/bom naredil zase in za druge, kar bo imelo po krizi dodano vrednost?
- Kaj sem/bom okrepil?
- V čem sem/bom po epidemiji boljši?
- Kako bom med krizo pomagal drugim?
- Kaj bom storil danes, da bom izboljšal svojo situacijo? (Maxwell 2020b)

Ravnatelj lahko sodelavce spodbudi k skupnemu razmisleku o času epidemije z vprašanji:

- Kako je učenje in poučevanje na daljavo spremenilo mene in nas (zavod, otroke, družine, družbo)?
- Kaj smo se med delom na daljavo naučili o sebi in kaj smo se naučili kot vrtec, šola? Naj kaj smo ponosni?
- Katere nove načine dela smo razvili?
- Česa nismo izvajali in česa ne pogrešamo?
- Kaj bomo ohranili in kaj opustili?

Naj sklenemo z mislijo enega od ravnateljev:

*»Želimo si ovrednotiti učenje in poučevanje na daljavo in obdržati vse, kar je bilo v tem času koristno (npr. učenje na daljavo za dolgotrajno bolne otroke, v primeru zaprtja šole zaradi burje ipd.).«*

## 4. LITERATURA IN VIRI

Adams, D. 1. 2. 2021. *Attributes of Successful School Leaders during COVID-19 Crisis*. Okrogla miza WELSON Line.

Bizovičar, M. 20. 2. 2020. *Ko na spletu zadiši po sodelavčevi kavi*. Delo, stran 14.

Fisher, J. 2012. »The Process of Transition«.

<https://www.r10.global/wp-content/uploads/2017/05/fisher-transition-curve-2012-1.pdf>

Gallup by Ratanjee. V. 3. 8. 2020. »4 Ways to Continue Employee Development When Budgets Are Cut«. <https://www.gallup.com/workplace/309284/ways-continue-employee-development-covid.aspx>

Hart, P. T. 5. 5. 2011. »Leadership in Times of Crises.«

<https://www.youtube.com/watch?v=WLX9pT12Qlw>

Harris, A. in M. Jones. 11. 9. 2020. »COVID 19 – School Leadership in Disruptive Times.« <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13632434.2020.1811479?scroll=top&needAccess=true>

Kelly, H. 2020. »School Leader Wellbeing During the COVID-19 Pandemic. The 2020 Report«.

<https://drhelenkelly.files.wordpress.com/2020/12/school-leader-wellbeing-during-the-covid-19-pandemic-the-2020-report.pdf>

Korn Ferry. 6. 5. 2020(a). »Accelerating Through the Turn: How Organizations Can Transform To Perform«. Spletni seminar: <https://www.youtube.com/watch?v=IJTlnWhLDiM>

Korn Ferry. 6. 5. 2020(b). »Accelerating Through the Turn: Shaping the Future Workforce«. Spletni seminar: <https://www.youtube.com/watch?v=Sc3eFrFK31o>

Korn Ferry. 21. 9. 2020(c). »Accelerating Through the Turn: Future-Proofing Leaders«. Spletni seminar: <https://www.youtube.com/watch?v=1tobqDSE2Uo>

Maxwell, J. C. 22. 3. 2020(a). (Day 1) »Leading Through Crises. A Virtual Leadership Summit with John C. Maxwell«. Spletni seminar: <https://www.youtube.com/watch?v=H7MGO6C5r18>

Maxwell, J. C. 23. 3. 2020(b). (Day 2) »Leading Through Crises. A Virtual Leadership Summit with John C. Maxwell«. Spletni seminar: <https://www.youtube.com/watch?v=qRcZ3ZCSRJk>

Mihalič, R. 2006. *Management človeškega kapitala. Priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.

Phelps, R. 2017. Emergency Management And Safety Solutions. In: »Leadership During Times of Crises.« Everbridge. <https://www.youtube.com/watch?v=49OcOk8E34U>

Razzetti, G. 2020(a). »How to Lead in Times of Crises.« 24. 3. 2020. Chicago. <https://liberationist.org/how-to-lead-in-times-of-crisis/>

Razzetti, G. 2020(b). »How to Lead in Uncertain Times. Online Masterclass.« 24. 3. 2020. Chicago.

Ruff S. K. in L. Schoenwald. 26. 5. 2020. *Covid-19 Demands A New Era Of Authentic Leadership*: <https://www.capgemini.com/2020/05/covid-19-demands-a-new-era-of-authentic-leadership/>

Schein, E. H. 1992. *Organisational Culture and Leadership*. Second Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Zbornica kliničnih psihologov Slovenije. 15. 3. 2020. Skrb zase ob COVID-19. *Sporočilo za medije*. Pridobljeno: <https://zd-sentjur.si/2020/03/17/skrb-zase-ob-epidemiji-covid-19/>

Zupan, N., I. Svetlik, M. Stanojevič, S. Možina, A. Kohont in R. Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.



**VODENJE  
SODELAVCEV MED  
EPIDEMIJO COVIDA-19**



Šola za ravnatelje