

Spraševal je **Urban Jug**

Mentor pri predmetu management sprememb: red. prof. dr. Tomaž Čater

INTERVJU S PROF. GREGORJEM DELEJO, RAVNATELJEM GIMNAZIJE CELJE - CENTER

*Interview with Mr Gregor Deleja, Principal of
Gimnazija Celje-Center*



► Gregor Deleja, ravnatelj Gimnazije Celje - Center

Ko je prof. Gregor Deleja zasedel položaj ravnatelja, je delovanje šole zajel nov veter. Po času, ki je pretekel od prvega imenovanja (zdaj teče že drugi mandat ravnateljstva), vidimo, da šola v svojem delovanju sledi sodobnim smernicam in postaja vse pomembnejši del lokalne skupnosti. Intervju je nastal v sklopu študijskih obveznosti na Ekonomski fakulteti univerze v Ljubljani, in sicer pri

predmetu management sprememb. Obravnava ključne faze v procesu izvajanja sprememb, ko te potekajo v organizaciji oz. nekem kompleksnem, pogosto relativno trdno ustaljenem sistemu: analizo stanja, načrtovanje sprememb, uresničevanje sprememb in njihovo kontroliranje. *Gregor Deleja, lepo pozdravljeni. Sva na Gimnaziji Celje - Center, na eni od treh gimnazij v Celju, ki je zadnjih nekaj let vaše delovno okolje, že pet let pa tu delujete kot ravnatelj. Pogovor, ki naju čaka, se nanaša na vstopanje šole v obdobje, ki bi lahko na dolgi rok (vsaj po tem, kar je zapisano na strani MIZŠ in v danem razpisu) kar odločno spremenilo podobo šole oz. njenega delovanja. Gre za projekt MIZŠ, imenovan »Krepitev kompetence podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v gimnazijah«, v sklopu katerega je bila Gimnazija Celje - Center umeščena v skupino »razvojnih šol«.*

Za vami je pet let ravnateljstva. Gimnazija Celje - Center je v tem obdobju že doživela relativno veliko sprememb. Zdi se, da se sledi t. i. »podjetnosti« poznaajo še iz obdobja pred projektom MIZŠ. Je to vaša osebna vizija delovanja sodobne srednje šole? Zakaj je takšna »posodobitev« šole potrebna?

► Mogoče lahko vprašanju dodam še eno, ki je bistveno, ko govorimo o viziji, ne glede na to, ali gre za osebno ali pa sistemsko-šolsko. Kaj je tisto, kar danes družba pričakuje od uporabnega in učinkovitega posameznika oziroma od družine, šole in družbe, ki naj bi takšnega posameznika oblikovale? Recimo, da je to odgovornost. Pa v kontekstu neke srednješolske poti, ki se konča z zrelostnim izpitom, maturo, še tista življenjska zrelost. Pa ker veliko o tem govorimo na vseh možnih ravneh, tudi empatija, poštenje, delavnost in iskrenost. Torej, vrednote. Teh moramo (na)učiti! Sploh se moramo v šolah (na)učiti veliko teoretsko lepih besed, zapisanih v knjigah z belimi platnicami, v strateških do-

kumentih nadnacionalnega značaja, v skupnih obvezah najširših mednarodnih skupnosti, ki nudijo osnove nepisanim pravilom starševstva in obširnimi učnim načrtom z vzgojnimi in izobraževalnimi poglavji. A učiti se je eno, naučiti oz. udejaniti in materializirati teoretične misli pa je stvar dejanja, vzorov, zgledov in izkušenj, ki učijo. Tako kot je zrelost točka v razvoju. Neki proces, ki temelji na izkušnjah in znanju iz preteklosti. Čas, v katerem živimo, je v teoriji zelo poučen, v stvarnosti pa neizmerno ograjen. Veliko zidov postavljamo v imenu teh in drugih interesov in se z njimi ograjujemo od zanimivega okolja. Onkraj zidu puščamo številne izkušnje, ki znanju, ki ga posredujemo z izbranimi in naučenimi besedami, tam na oni strani ne morejo vdihniti življenja. Kako lahko potem stremimo k osamosvajanju in prevzemanju odgovornosti za nekaj, česar sploh ni ...? Zid namreč ni tista nestvarna meja, ki jo potrebujemo na vseh točkah našega razvoja in ki se jo skozi leta odraščanja učimo postavljati sebi in drugim. Prave meje so le varovala, nastala iz izkušenj, ki jih postavljamo na robu, da ne pademo v prepad. Prave meje so tiste, ki so sočutne in spoštljive, daleč od avtoritarnega in zatirajočega zidu, predvsem pa takšne, da lahko prek njih vidimo širna prostranstva stvaritev narave in človeka, in takšne, ki omogočajo medčloveški in medkulturni dialog.

Upam, da ne zvenim preveč filozofsko, a konkretizacijo ideje o prožnem prehajanju med izobraževanjem in okoljem doživljam kot mogoče zadnji poskus, da porušimo zidove preteklih dvajsetih let in vrata šolskega prostora odpremo na stežaj. Sam niti ne bi govoril o posodobitvah, ampak o nujni aktualizaciji zdrave pameti, trdnih argumentov, utemeljenih na širokem znanju, nenehni komunikaciji, spoštljivih medsebojnih odnosih, strpnosti, odgovornosti in razumevanju. Ti morajo voditi celoten proces socializacije na stopnjah družine in šole. Te nemerljive stvari, ki izginjajo v času in prostoru alternativnih dejstev, materializiranih groženj in ki na normativni ravni uspešno prekinjajo vezi med posame-

znimi stopnjami in deležniki vzgojno-izobraževalne vertikale. Zaradi varnosti te in one vrste, predvsem pa posvečene skrbi za varovanje osebnih podatkov in izogibanja neljubi drugačnosti, otroke na vsaki stopnji spoznavamo na novo in nikdar ne izvemo povsem natančno, kaj se zgodi z njimi, ko nas zapustijo. Uspešni komunikacijski šumi nas vodijo v larpurlartistične poskuse prenov na predšolski, osnovni, srednji in nadaljnjih stopnjah, pri čemer se venomer vrtimo okrog istega lonca v vrsto postavljenih klopi in prestrašene, rok dvigajoče mladine, inovativno učno okolje pa za nas pomeni interaktivna tabla, ki je mnogim le nadomestek krede in table oziroma projektorja in platna, ne pa orodje za dosego višjih taksonomskih ciljev, o katerih v zadnjem času govorimo bolj ali manj le v okviru formativnega spremljanja in evrskih prilivov iz evropskih strukturnih skladov, ki so na voljo do leta 2020. To je zame vnos podjetnosti v šolski prostor kot uspešno soočanje z različnimi izzivi in nalogami, prek tega pa vračanje radovednosti, ki je edini motor kreativnosti.

Kako bi primerjali podobo (delovanje) šole ob vašem prevzemu ravnateljskega mesta leta 2014 z njeno podobo danes in kakšna je ta podoba v prihodnosti?

► Ob prevzemu ravnateljskega mesta leta 2014 je bila šola precej izčrpana – predvsem zaradi slabih odnosov, ki so se stkali ob upokojitvi nekdanjega ravnatelja leta 2012, in trojnih neuspešnih volitev za novo vodstvo šole. Število vpisanih dijakov je bilo najmanjše od leta 2008, ko je začel vpis postopno upadati, človeški viri (dijaštvo in učiteljstvo) pa popolnoma neizkoriščeni. Organizacijska klima je bila slaba tudi v dijaških vrstah. Med tremi programi, ki jih izvajamo na šoli (gimnazija, umetniška gimnazija – likovna smer, predšolska vzgoja) so vladali slabi odnosi, delno tudi zaradi dejstva, da je del dijakov predšolske vzgoje imel pouk popoldan in bil tako fizično ločen od dopoldanskih dijakov. Danes lahko zapišem, da je šola materialno gledano v dobrem stanju – s stabilnim vpisom, celo z omejitvami vpisa,

prostorsko dobro opremljena, na ravni odnosov v neprimerno boljšem stanju (a še vedno s precej prostora za izboljšave). Šola nudi varno okolje idejam učiteljev in dijakov ter širok ustvarjalni poligon za uresničevanje le-teh. Je odprta organizacija, ki vstopa v številne »koalicije« znanja in skuša biti aktiven soustvarjalec utripa na lokalni, nacionalni in mednarodni ravni. Jutrišnja podoba šole želi intenzivno graditi na potencialih vseh deležnikov, ki jo oblikujejo, se odzivati na potrebe časa in prostora ter biti v tem kontekstu široko prepoznana kot aktivni partner širšega okolja.

Kateri so bili in so še vedno glavni razlogi oz. motivacije (sile) za spremembe? Na drugi strani pa, kateri so bili glavni dvomi ali pa ovire in izzivi (sile proti) na poti do teh sprememb?

► Odgovor na to vprašanje vam lahko ponovno podam z vprašanjem, ki si ga moramo vsi učitelji in vodstvo šole postavljati prav vsak dan – ali med naše prioritete postavljamo skrb za kakovosten dialog in odnose, ki so temelji spodbudnega in kreativnega okolja, v katerem je iskanje znanja navdušujoč proces. V odgovoru nanj pa moramo najti voljo do moči, da uresničimo širok koncept, ki izhaja iz teh temeljev in gradi na mladostniku, ki išče svojo pot in mesto pod soncem, ter starših, učiteljih in družbi, ki mu na zrel in odgovoren način stojijo ob strani. Ker je pri nas na GCC odgovor na to vprašanje pritrđen, od tod črpamo glavno motivacijo za spremembe. Obenem pa je to tudi glavna ovira oz. recimo raje izziv, ki pomeni zlasti temeljito in učinkovito prevpraševanje korakov, ki jih delamo na tej poti, oz. občasen postanek, ko skušamo zbistriti pogled ter morebiti premisliti drugačno pot, če ugotovimo, da sprememba ni vodila v tisto smer, kot smo želeli.

Tu sva že odprla temo odporov. Te sproži vsaka sprememba, kot jih seveda tudi sledenje neki novi viziji na vaši šoli. Kje so glavni izvori teh? Katere vidite kot premagljive ali »operabilne«? Kako ravnati s preostalimi?

► Prej kot o odporu lahko govorim o dvomu in pozicioniranju dela učiteljev na stran, ki le opazuje. To za skupino, ki raziskuje, lahko pomeni dodatno motivacijo za kakovostno uvajanje sprememb, ki potem ob koncu delež opazovalcev zmanjšajo v prid raziskovalcev. Po drugi strani pa od vodje v nekem trenutku terjata tisto resignirano sprijaznjenost z dejstvom, da je neki odstotek, pa četudi ni velik, vedno na strani »aktivno neizainteresiranih«, ki v primeru, da jih postavljaš v meritokratski okvir uvajanja sprememb in med kazalnike uspeha, predstavljajo nepremagljive ovire. Te je treba preprosto spregledati in jim posvečati le toliko pozornosti kot je nujno potrebno predvsem za vzdrževanje dobre organizacijske klime, ki se mi zdi temeljni pogoj za uvajanje sprememb.

NAČRTOVANJE IN PREHOD V URESNIČEVANJE

Zdaj pa kar konkretnije k projektu podjetnosti. Ob ustanovitvi konzorcija, katerega koordinator je Zavod Republike Slovenije za šolstvo, ste bili novembra 2017 izbrani v skupino razvojnih šol, ki bodo »vlečni voz« napredka. Katere novosti in konkretni koraki vas čakajo v naslednjem obdobju?

► Iskreno povedano, je bila začetna faza projekta (pre)dolga. Po izboru razvojnih in implementacijskih šol ter predstavitvi osnovnih izhodišč, se je kolesje zelo počasi spravljalo v tek. Formalni okvir projekta je izražen v njegovem namenu – razviti, preizkusiti in implementirati celosten model spodbujanja kompetence podjetnosti (model) v javno veljavnih izobraževalnih programih splošne in strokovne gimnazije, s katerim bi dijakom omogočili prožnejšo prehajanje med gimnazijami in okoljem. Za dosego tega namena je bistveno, da se s kompetenco podjetnosti najprej opolnomoči strokovne delavce – ta faza se je dejansko začela šele pred kratkim in upam, da od nje po začetnih izkušnjah ne pričakujemo preveč, čeprav si vsi neizmerno želimo,

da bi bila uspešna. Z modelom, ki smo ga vmes že angažirano razvile razvojne šole, želimo dijake opolnomočiti z znanjem, jim zagotoviti čim več praktičnih izkušenj, jih naučiti, kako pridobljeno znanje uporabiti v realnem življenju in kako delovati proaktivno ter samoiniciativno. Tako bodo po končanem šolanju bolje opremljeni z znanjem, veščinami in spretnostmi, s katerimi bodo učinkoviteje vstopali na trg delovne sile kot samostojni posamezniki. S tem jim bo zagotovljen tudi prožnejši prehod med izobraževanjem in okoljem. V okviru izvajanja operacije je ključnega pomena to, da se gimnazija povezuje z okoljem. Ta del smo uspešno nagovarjali pretekla leta in rezultati so zelo očitni. Gimnazija s sodelovanjem z zelo različnimi deležniki vzpostavlja partnerstva, ki kar najbolj izkoriščajo dijaške potencialne, prek njih pa dijaki dobivajo potrebno samozavest in postajajo opolnomočeni za aplikativno uporabo znanja. Z modelom se vzpostavlja kultura podjetnosti v šoli in zunaj nje. Na formalni ravni projekta pa so do zdaj brez nekih konkretnih rezultatov ostale implementacijske šole in upam, da bo poslovodni partner vendarle naredil konkretnije poteze v tej smeri, saj smo v zadnjem letu projekta. Morate pa vedeti, da je bila za GCC ključna motivacija, da se pridružimo projektu, ta, da »formaliziramo« aktivnosti, ki smo jih na tem področju začeli uvajati (in razvijati) v šolskem letu 2014/2015, in ne nazadnje naša dognanja, izkušnje in modele deliti s širšo strokovno javnostjo, za kar si ne prizadevamo le znotraj projekta, ampak tudi zunaj njega. Ker je projekt za GCC tekel prepočasi, smo ga nadgradili tudi z mednarodnim projektom YESSS (Young Entrepreneurs at Secondary Schools), ki je podprt s sredstvi programa Erasmus+ (ključni ukrep 2, strateška partnerstva) ter partnerji iz Bolgarije, Srbije in Turčije, ki na tem področju doživljamo podobne izzive in frustracije. Pa še ena stvar se nam je »zgodila« v tem času – težko pričakovana (četudi majhna, a zelo pomembna) posodobitev gimnazijskega predmetnika z uvajanjem interdisciplinarnih tematskih

sklopov v 2. in 3. letniku, ki so začeli med seboj zelo prožno povezovati različna predmetna področja in kjer je ključno avtentično učenje, ki ga sicer zelo pogrešamo znotraj slovenskih šolskih zidov.

Kako vse potrebne informacije razširjate po šoli?

► Področje informiranja v organizaciji, kot je šola, je precejšen izziv. Sam ugotavljam, da so vsa e-pomaga včasih bistveno bolj škodljiva v smislu pretirane razpršenosti informacij oziroma tiste ležernosti človeka, da se navadimo, da bo nekdo že poslal oziroma opomnil, če je kaj res zelo pomembno. Včasih je bila srce zbornice oglasna deska, danes z eDnevniki in eRedovalnicami pa bi zbornica samevala, če je ne bi opredmetili z drugo, bistveno bolj družabno funkcijo. Izkoriščamo vse sodobne komunikacijske poti, interno mrežo z e-oglasno desko, rednimi obvestili, pa seveda sestanke organov šole, kot so pedagoški kolegij, učiteljska konferenca, šolski timi, dijaški razvojni tim, dijaška skupnost, roditeljski sestanki, sestanki sveta staršev in sveta zavoda.

Kako spremembe doživljajo strokovni sodelavci na šoli? Kakšni so bili odzivi ob rezultatu razpisa in s tem jasno napovedjo začetka neke nove poti, ki pelje v neko novo smer?

► Večinsko so kolegi novico sprejeli z odobravanjem, sploh ker smo pri tem mogoče še malce poudarili pomembnost sprejema v družbo »razvojnih« šol, kamor smo bili izbrani kot edina celjska šola, kar pomeni, da smo, če lahko uporabim »podjetniški termin« postali bistveno bolj konkurenčni od drugih dveh celjskih gimnazij. Relativno visoka stopnja pripadnosti šoli (tako med učitelji kot dijaki) je v tem okviru nedvomno v veliko pomoč tudi pri seznanjanju zbornice oz. dijakov z novostmi, ki resnično predstavljajo neki konkretni odmik od ustaljenih vzorcev. Glede na to, da vsebine zbornice ob začetku projekta niso bile neznanka, saj šola na področju podjetnosti in podjetništva že dolgo izvaja projekte kot so podjetniški krožek, sodelo-

vanje na številnih tekmovanjih in natečajih, ki spodbujajo kreativnost in podjetnost (Social Impact Award, Ustvarjalnikovi StartUp vikendi, Kreativni generator ...), sodelovanje pri Spiritovih programih in razpisih ... Je pa res, da se je dotlej tem področjem ukvarjal razmeroma majhen tim, zdaj pa vsebine implementiramo bistveno širše in jih povezujemo tudi z drugim sorodnim ESS-projektom Inovativna učna okolja, ki ga koordinira Zavod Antona Martina Slomška Maribor.

Katere so zanje glavne zmanjšane ali dodatne obveznosti? Kateri so glavni rezultati teh zadnjih (in s tem glavne motivacije)?

► Ta in sorodni projekti so skoraj vsem učiteljem prinesli dodatne obveznosti, delo pa je strukturirano tako, da je poteka v timih (strokovni aktivni) in znotraj časa, ki ga zaposleni preživljajo v šoli, tako da je obremenitev še vedno dovolj zmerna in ni naletela na neodobravanje. Aktivni so morali v skladu z metodologijo, ki jo sicer uporabljamo pri podjetniškem krožku, na podlagi konkretnega modela (lean thinking) prevetrili učne načrte, in sicer tako da so identificirali teme oz. poglavja, ki bi jih bilo za boljše razumevanje nujno treba vključiti v prakso oz. jih dijakom predstaviti izkustveno. Ker to terja dodaten čas, za predmet pa je postavljen točen časovni okvir, je bilo treba posledično najti tudi poglavja oziroma teme, ki so nebitveni in jih kot take za globalno razumevanje posameznega predmeta, pa tudi usvajanje temeljnih znanj, lahko izločijo iz učnega procesa. Vaja se je izkazala za dobro in aktivni so pokazali zelo podjeten ter kreativen pristop, ki je intenziviral tudi strukturni strokovni dialog med učitelji. Prav slednjega osebno velikokrat pogrešam ravno na tovrstnih sestankih, ki jih včasih, kot del naše obveznosti, jemljemo preveč rutinsko in jih ne znamo ustrezno izkoristiti.

Drugi nivo ustvarjanja podpornega okolja pa so projekti mobilnosti učnega osebja, ki jih financiramo s sredstvi programa Erasmus+; pri nas potekajo centralizirano, kar pomeni, da šola pripravi poziv za učitelje, ki

se prostovoljno odločijo za neko pot v tujino (na seminar oz. na senčenje v organizacijah in šolah). Leta 2015 je bila tema projekta E+, cilj pa usposobiti tim, ki bo skrbel za mednarodne projekte (za to se je odločilo 9 učiteljev), leta 2016 smo prijaviili projekt GCC-izobraževalno središče – cilj: ustanovitev izobraževalnega centra znotraj šole, ki bo skrbel za ponudbo kakovostnih izobraževanj za dijake in učitelje GCC ter učitelje in vzgojitelje od drugod ter zapolnil vrzel na tem področju, ki sicer veje v naši državi (zanj projekt se je odločilo 14 učiteljev). Leta 2017 smo prijaviili projekt GCC-inovativna učna okolja s ciljem, da raziščemo primere dobrih praks po Evropi (zanj se je odločilo 17 učiteljev); tema leta 2018 je GCC-točka za nadarjene dijake s ciljem raziskovanja dobrih praks po Evropi na tem področju (za ta projekt se je odločilo 21 učiteljev), tema leta 2019 pa so odprta učna okolja.

Splošna pozitivna lastnost tovrstnih projektov je seveda tudi učinkovito mreženje in ustvarjanje koalicij znanja za druge projekte, ki pa vključujejo dijake. V tem času smo postali tudi Evropska točka za nadarjene, kar govori v prid nujnosti spremembe na področju prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem, saj smo bili ravno zaradi aktivnosti, ki jih na tem področju že izvajamo, uspešni tudi na tem razpisu in šoli dodali status, ki ga v celi Evropi uživa le 400 izobraževalnih institucij. Pred kratkim smo dobili tudi priznanje jabolko kakovosti za dosežke na področju internacionalizacije šolskega prostora in pridobili status Konfucijeve učilnice.

Katero med možnostmi potisk, poteg in prepričevanje bi opredelili kot najbližje vašemu osebnem stilu soočanja z odporom do sprememb?

► Najbližji mi je poteg.

Kako ocenjujete vašo fazo opuščanja starih načinov dela? Kateri so bili do zdaj najbolj učinkoviti načini spopadanja z izzivi v tej fazi in kakšne vloške vidite v tem še v prihodnje?

► Četudi sem človek, ki ima rad učinkovite in hitre spremembe, se zavedam, da je kakovost uvajanja novosti vezana na neki rok, ki mora biti naraven, in da vsako prehiteno rodi ovire. Ocenjujem, da nam gre dobro od rok, najboljši način pri tem pa je zgled, ki pa mora biti »posreden« v smislu, da nekoga, ki uvede spremembo, na ravno pravi način postavi v soj žarometov, ki drugih ne odbije, ampak jih pritegne.

Kako bi opredelili naslednje spremljivke izvajanja sprememb: smer, tempo, število, širina (obseg)? Kje njihovo uveljavljanje vidite na kontinuumu tiho–javno?

► Smer: pri tem konkretnem projektu je smer od zgoraj navzdol.

Tempo: konkretni projekt ima relativno počasen tempo (časovni okvir 2015–2020).

Število: uvajamo eno veliko spremembo (inovativna učna okolja) in v ta okvir spada tudi podjetnost.

Obseg: začetki v majhni skupini, paralelno.

Kakšen je glavni tok ali potek urešničevanja in širjenja sprememb v vaši organizaciji? Kdo so torej glavni nosilci sprememb in po kakšnem ključu so izbrani? Katere glavne vire je treba zagotoviti tem nosilcem (čas, plačilo, znanja in spretnosti)? Jih za to posebej nagradite?

► Recimo, da sledimo preprostemu vodilu, da iz majhnega raste veliko. Govorimo o angažiranih posameznikih, ki čutijo potrebo po spremembi in želijo pri tej spremembi iskreno sodelovati. Izbor je torej precej spontan – vloga vodje pri tem je le to, da skuša biti v kar se da intenzivnih stikih z zaposlenimi in podpirati njihove ideje. Na ravni virov seveda obstajajo systemske omejitve, ki pa jih delno kompenziramo s tržno dejavnostjo, ki jo opravlja šola – iz tega naslova lahko financiramo tudi skromno poplačilo opravljenih ur (vsaj v nekem deležu), šola pa glavne akterje tudi intenzivno podpira na ravni kariernega razvoja z omogočanjem različnih mobilnosti, zagotavljanjem ustrezne strokovne lite-

rature, drugih virov in izobraževanje (doma in na tujem) ter jih spodbuja k publicističnemu delovanju in predstavljanju primerov dobrih praks na različnih nacionalnih in mednarodnih simpozijih.

Katera orodja uporabljate za informiranje o uspešnih primerih delovanja novih načinov in za njihovo institucionalizacijo?

► Del vsake pedagoške konference (mesečni sestanki celotnega učiteljskega zbora) so t. i. pedagoške minute, ki so prostor za predstavitev različnih razmišljanj in praks. Zaradi časovne stiske ne omogočajo diskusije po tem, kar se niti ni izkazalo za tako slabo, saj se le-ta potem seli v zbornico in kabinete ter zagotavlja kontinuiran strokovni dialog, ki je tudi eden izmed pogojev kakovosti dela posameznika. Dobre prakse vedno umeščamo tudi v predstavitev v okviru programov GCC-izobraževalnega središča, ki je naša osnovna platforma za eksterno diseminacijo, in pa tudi različnih že omenjenih simpozijev ter konferenc. Tozadeveno je res aktivnih približno 40 % zaposlenih, 20 % pa vsaj enkrat na dve leti. Zadnja pridobitev na tem področju je razvoj programa obveznih izbirnih vsebin za učitelje, ki jih izvajamo po vzoru dijaških. Projekt je bil med kolegi zelo dobro sprejet in ga bomo letos še nadgradili.

V katerih elementih vidite sebe kot zgled pri uvajanju teh sprememb? Na kaj ste pri svojem ravnanju posebej pozorni oz. vidite, da vpliva na proces in potek uvajanja sprememb na šoli?

► Mislim, da je bistveno, da kot vodja razumem, kaj vpliva na vedenje posameznikov v delovnem okolju in kako učitelji doživljajo spremembe v različnih fazah uvajanja spremembe. Na tej podlagi opredelim svojo vlogo kot vlogo vodje tem procesu. Zgled je pomemben in mora biti tak, da zaposleni v njem prepoznavajo iskrenost in predanost organizaciji in njim.

Ste za spremljanje uspešnosti vpeljevanja sprememb uspeli izluščiti jasne kazalnike za mer-

jenje uspešnosti? Kako se lotevate tega merjenja in kako pogosto ter kdo je za to zadolžen?

► Vse spremembe skušamo vsebinsko opredeliti tudi v okviru kratkoročnih prioritarnih ciljev šole, ki jih zbornica oblikuje skupaj, po navadi ob koncu šolskega leta za prihodnje šolsko leto. Kot taki postanejo del letnega delovnega načrta šole kot temeljnega strateškega dokumenta. Vsak cilj opremimo s podrobnim akcijskim načrtom, ki vključuje tudi kazalnike za merjenje uspešnosti, nadzor pa nikdar ni centraliziran (npr. v upravi šole), ampak razpršen (na aktivne, posameznike) glede na vsebino cilja, ki mora tistega, ki zagotavlja nadzor (vsaj enkrat trimesečje), nagovarjati do te mere, da to obremenitev sprejme prostovoljno. Vodstvo šole tako skrbi le za redne opomnike, diseminacijo vmesnih evalvacij in voden proces evalvacije ob koncu šolskega leta.

Kje vidite v našem slovenskem ali pa širšem (evropskem in svetovnem) okolju najboljše možnosti za iskanje vzorcev in primerjav? Črpate te iz šolskega ali tudi iz drugih sektorjev?

► Tako v lokalnem kot globalnem okolju je možnosti neizmerno veliko. Ključna se mi zdi predvsem iskrena želja, da jih raziskujemo. To počnemo številni učitelji na GCC, tako v okviru široke partnerske mreže, ki smo jo s slovenskimi in tujimi osnovnimi, srednjimi šolami, vrtci, inštituti, fakultetami, gospodarskimi subjekti in nevladnimi organizacijami zgradili v preteklih letih. Na okolje skušamo gledati široko – predvsem pa prek strogo šolskih zidov, čim bolj multidisciplinarno in medsektorsko.

Kako ocenjujete dosedanje potek uvajanja podjetnosti v vaše programe? Ali je bilo v vašem prvotnem načrtu potrebnih veliko korekcij? Na katerih področjih se to najpogosteje primeri?

► Glede na to, da sem precej zahteven človek, po tej plati menim, da bi lahko v teh dobrih dveh letih, ko smo intenzivirali stik podjetnosti s tradicionalnim šolskim prostorom,

naredili več. Po drugi strani pa me so me dosedanje izkušnje naučile tega, da v premišljeno počasnejšem tempu ni prav nič slabega, saj nudi dovolj časa za sprotne razmisleke in morebitne popravke. Vesel sem, da je majhna ekipa, ki se je konec leta 2015 lotila raziskovanja možnosti vnosa podjetnosti v šolski prostor, v teh letih dobila veliko podpore in se razširila, tako da celoten proces dosedanjega uvajanja te spremembe, ki še vedno sledi prvotni viziji in načrtu, ocenjujem kot premišljeno učinkovit.