

## Vodenje profesionalnega razvoja strokovnih delavcev v času omejenih finančnih sredstev

**Mihaela Zavašnik Arčnik**

*Šola za ravnateljce*

**Janja Zupančič**

*Osnovna šola Louisa Adamiča Grosuplje*

**Tatjana Horvat**

*Šola za ravnateljce in Univerza na Primorskem*

Glavna vzvoda za kakovostno delo vzgojno-izobraževalnih zavodov sta ravnateljeva skrb in skrb strokovnih delavcev za profesionalni razvoj. V času gospodarske krize se tudi v šolstvu in pri profesionalnem razvoju strokovnih delavcev vedno bolj odpirajo vprašanja o finančni učinkovitosti. Obseg financiranja za profesionalni razvoj strokovnih delavcev se je v preteklih letih zmanjšal, zato je postalo toliko bolj pomembno, da ga vsebinsko ter finančno preiščemo in ciljno načrtujemo. V prispevku osvetljujemo, kakšen je kakovosten in učinkovit profesionalni razvoj z vidika strukturnih značilnosti, kako ravnatelj nanj vpliva in kaj lahko glede na omejena finančna sredstva zanj naredi. Opozarjamo na nekaj predlogov za vodenje profesionalnega razvoja z omejenimi finančnimi sredstvi in na to, da krčenje finančnih sredstev ni prineslo le negativnih učinkov, ampak tudi nekaj pozitivnih.

*Ključne besede:* profesionalni razvoj, financiranje, učitelj, vzgojitelj, vodenje

### Uvod

Verjetno ni treba posebej poudarjati, da sta osrednje gibalno kakovostnega dela v vzgojno-izobraževalnih zavodih ravnateljeva skrb in skrb strokovnih delavcev za profesionalni razvoj. To dokazujejo številne strokovne in znanstvene raziskave ter šolska praksa. Vendar se je ob tem pomembno zavedati, da na profesionalni razvoj ne vplivajo in nimajo učinka zgolj udeležba na dejavnostih profesionalnega razvoja ali velika finančna vlaganja vanj, kar je tudi dokazano (glej npr. OECD 2009). V času gospodarske krize se tudi v šolstvu vedno bolj odpirajo vprašanja, povezana s finančno učinkovitostjo. Vse več je bilo pritiskov za nižanje plač, zamrznjena so bila napredovanja v nazive in plačne razrede, vse manj je jav-

nega denarja, namenjenega za vlaganje v infrastrukturo vzgojno-izobraževalnih zavodov. Med drugim se je zmanjšal obseg financiranja, namenjenega profesionalnemu razvoju strokovnih delavcev, ki pomeni enega med temeljnimi vzvodi za njihovo kakovostnejše delo in posledično tudi dosežke učencev. Strokovni delavci namreč na dosežke učencev vplivajo veliko bolj kot kateri koli drugi šolski dejavnik. Kljub temu imajo vzgojno-izobraževalni zavodi pri razpolaganju s finančnimi sredstvi različne izkušnje; nekaterim finančnih sredstev za profesionalni razvoj proti koncu koledarskega leta zmanjkuje, drugim ostajajo. Zato je pomembno, da finančna sredstva za profesionalni razvoj vsebinsko in premišljeno ter ciljno načrtujemo. V prispevku poskušamo razjasniti, kakšen je kakovosten in učinkovit profesionalni razvoj, kako nanj vpliva ravnatelj in kaj v času omejenih finančnih sredstev lahko zanj naredi.

### **Kakovosten in učinkovit profesionalni razvoj**

Kakovosten in učinkovit profesionalni razvoj strokovnih delavcev je tisti, zaradi katerega le-ti svoja prepričanja, stališča, vrednote, znanje, spretnosti spremenijo tako, da spremenijo prakso svojega delovanja v razredu ter s tem izboljšajo učenje učencev in njihove dosežke. Govorimo o t.i. »kavzalni zvezi oz. verigi« (prim. Bubb in Earley 2011; Guskey 2002; Earley in Porritt 2009). Raziskovalci in organizatorji kakovostnega ter učinkovitega profesionalnega razvoja strokovnih delavcev so se v zadnjih dvajsetih letih opirali na empirične raziskave, ki so poskušale povezati strategije za spremembe v praksi strokovnih delavcev ter dosežke učencev. Povzetki raziskav (glej npr. Odden idr. 2002; Archibald idr. 2011; Caena 2011; Stoll, Harris in Handscomb 2012) kažejo, da obstaja nekaj skupnih strukturnih značilnosti profesionalnega razvoja, ki pozitivno učinkujejo, in sicer:

1. *Trajanje oz. dolžina dejavnosti profesionalnega razvoja* v obliki kontaktnih ur, kot tudi časovni razpon – učinkovitejše so stalne, dalj časa trajajoče dejavnosti, praviloma med 30 in 100 urami, z vmesnimi dejavnostmi, ki jih strokovni delavci izvajajo neposredno pri svojem delu.
2. *Lokacija dejavnosti* – kot učinkovitejše se v praksi kažejo dejavnosti, ki so izvedene v vzgojno-izobraževalnih zavodih in potekajo na delovnem mestu, pa tudi kombinacija zunanjih programov s preizkušanjem oz. vmesnimi dejavnostmi na delovnem mestu.

3. *Priložnosti za dejavnega in sodelovalnega učenja* – večji pozitivni učinek dosežemo z dejavnostmi, ki temeljijo na sodelovalnem, dejavnem učenju in poučevanju (npr. preizkušanje pridobljenega znanja in spretnosti v razredu, opazovanje kolegov, skupinske diskusije, skupno analiziranje izdelkov ali testov učencev).
4. *Zagotovljena povratna informacija* – učinkovitejše so tiste dejavnosti, ki zagotavljajo spremljanje, povratno informacijo in nadgradnjo dejavnosti (npr. vzajemne refleksije, akcijsko raziskovanje, snemanje, *coaching*).
5. *Kombinacija vsebinske osredotočenosti in didaktičnih strategij* – raziskave so pokazale, da so najbolj učinkovite tiste dejavnosti, ki ne temeljijo le na novih vsebinah, ampak tudi na vključevanju didaktičnih strategij za prenos vsebine v prakso (gre za preplet poznavanja predmetne vsebine in učnih strategij).
6. *Koherentnost dejavnosti* – večjo dodano vrednost prinašajo tiste dejavnosti, ki se navezujejo na cilje vzgojno-izobraževalnega zavoda in standarde znanja ter so povezane tudi z drugimi vzvodi profesionalnega razvoja (npr. ocenjevanje delovne uspešnosti strokovnih delavcev, letni pogovor, ravnateljeve hospitacije, napredovanje v nazive).

Omenjeni raziskovalci poudarjajo, da so glavne ovire za primerjavo in vrednotenje finančnih izdatkov oz. vložkov v profesionalni razvoj strokovnih delavcev z dosežki učencev odsotnost spremljanja ali nekakovostno spremljanje in vrednotenje učinkov, pomanjkanje natančnih podatkov o izdatkih in učinkih profesionalnega razvoja, nerazumevanje oz. raznoliki okviri pojmovanja profesionalnega razvoja, pomanjkanje znanja za spremljanje učinkov profesionalnega razvoja na ravni vzgojno-izobraževalnega zavoda ter raznolikost virov za financiranje profesionalnega razvoja (Odden idr. 2002; Bubb in Earley 2011; Hawley Miles idr. 2002). Omenjene ovire kažejo na pomanjkanje znanja in spretnosti, s katerimi pa je moč opremiti ravnatelje, da pri vodenju profesionalnega razvoja razmišljajo tudi o finančnih učinkih, saj vsaka izmed navedenih strukturnih značilnosti vsebuje finančne implikacije. Sistemizirano delovnih mest v vzgojno-izobraževanem zavodu ne omogoča, da bi zaposlili sodelavca, ki bi se sistematično ukvarjal s spremljanjem procesov, zbiranjem in obdelavo podatkov, primerjavo v daljšem časovnem obdobju. Prav tako bi poskrbel za pomembne podatke o profesionalnem razvoju, na katere bi se ravnatelj pri

sprejemanju strateških odločitev, povezanih z učinkovitostjo profesionalnega razvoja, pedagoškega procesa ter učinki na dosežke učencev lahko oprl; tako je to, denimo, urejeno v Veliki Britaniji. Opisane dejavnosti večinoma slonijo na plečih ravnatelja, odvisne so od njegovega razumevanja profesionalnega razvoja ter prepričanja o tem, kako pomembno za kakovostne dosežke učencev je vlaganje v znanje in učenje strokovnih delavcev.

### **Vloga vodenja pri profesionalnem razvoju strokovnih delavcev**

Profesionalni razvoj se redko zgodi sam po sebi. Čeprav so za svoj profesionalni razvoj odgovorni strokovni delavci sami, pa ima pomembno vlogo pri tem vodenje oz. ravnatelj, ki predvsem zagotavlja pogoje in ustvarja priložnosti zanj (prim. Erčulj 2011; Bredeson in Johansson 2006). Pomembno je, da ravnatelj razume pomen profesionalnega razvoja in je, kljub obilici drugih nalog, vzor vseživljenjskega učenca. Organizacijski pogoji, ki obsegajo vodenje, so ključni vzvod za zmožnost vzgojno-izobraževalnega zavoda, da se spreminja, to je tudi prvi pogoj za povezovanje profesionalnega razvoja z razvojem vzgojno-izobraževalnega zavoda. Razi-skave kažejo (glej npr. Scheerens 2010), da so na šolah, na katerih ravnatelji več pozornosti namenjajo pedagoškemu vodenju in več vlagajo v profesionalni razvoj, dosežki učencev boljši. Uspešno spodbujanje profesionalnega razvoja ne sega le na področje pedagoškega vodenja, temveč se prepleta tudi s poslovodnimi nalogami. Bubb Earley in Hempel-Jorgensen (2009) ugotavljajo, da so vodje oz. ravnatelji, ki uspešno skrbijo za kakovosten in učinkovit profesionalni razvoj, predvsem spretni in znajo razvojno načrtovati (širši pogled na pomen pridobivanja znanja, razumevanje potreb posameznika in vzgojno-izobraževalnega zavoda), so sposobni spremljati in vrednotiti učinke ter so spretni pri finančnem poslovanju (pri primerjanju in vrednotenju finančnih izdatkov glede na učinke).

Z načrtovanjem finančnih sredstev za profesionalni razvoj strokovnih delavcev se srečujemo v različnih dokumentih vzgojno-izobraževalnega zavoda. Na profesionalni razvoj se poleg letnega delovnega načrta, poročila o uresničevanju letnega delovnega načrta, finančnega načrta in poslovnega poročila navezujejo:

- akt o ustanovitvi (v njem je definirano, kaj so dejavnosti javne službe in kaj so nejavni viri, kaj je tržna dejavnost);
- akt o sistematizaciji delovnih mest (z normativi dobimo podatke o številu zaposlenih; če jih je več ali manj, to vpliva na

načrtovano višino finančnih sredstev za profesionalni razvoj, saj je odvisna od števila oddelkov);

- samoocenitveni vprašalnik (ta je podlaga za izpolnjevanje izjave o oceni notranjega nadzora javnih financ, pri čemer je treba odgovoriti tudi na vprašanje, ali je sprejet načrt profesionalnega razvoja in ali je določena oseba, ki bo usklajevala in zagotavljala smotrno izvedbo);
- letno poročilo (v poslovnem delu letno poročilo vsebuje informacije o zaposlenih, na primer o številu dejavnosti profesionalnega razvoja na strokovnega delavca, temah, stroških dejavnosti profesionalnega razvoja na strokovnega delavca, motivacijskih dejavnikih, zadovoljstvu itd.);
- register tveganj (lahko obsega tveganja v zvezi s profesionalnim razvojem, na primer premalo finančnih sredstev, nepredvidene in zakonsko obvezne dejavnosti profesionalnega razvoja ipd.);
- kadrovski načrt (število zaposlenih in viri financiranja stroškov, povezanih z zaposlenimi, zakonsko obvezno zmanjšanje zaposlenih ipd.).

Načrt o profesionalnem razvoju strokovnih delavcev postane del letnega delovnega načrta, ki ga na začetku šolskega leta (po predhodni potrditvi učiteljskega/vzgojiteljskega zbora in sveta staršev) sprejme svet zavoda, ter se evalvira v poročilu o realizaciji letnega delovnega načrta zavoda. Vsebinski vidik profesionalnega razvoja mora biti tudi finančno vzdržen, kar upoštevamo pri načrtovanju profesionalnega razvoja in finančnem načrtu vzgojno-izobraževalnega zavoda. Pri slednjem je treba šolsko leto prilagoditi koledarskemu letu. Poleg vsebin profesionalnega razvoja je treba glede na finančni vidik načrtovati tudi višino kotizacij in potne stroške (kilometrina, dnevnice, nočitve). V letnih delovnih načrtih vzgojno-izobraževalnih zavodov je vsebinski vidik dejavnosti profesionalnega razvoja, kot so na primer vsebine (teme), naštete v alinejah, predstavljen le na kratko; v finančnih načrtih pa so zneski za dejavnosti po navadi predstavljeni v analitičnih finančnih tabelah pod postavko »prihodki MIZŠ za strokovna izobraževanja«, »stroški za strokovna izobraževanja delavcev« ter »stroški hotelskih storitev za izobraževanja delavcev«.

Pri načrtovanju in iskanju virov financiranja za profesionalni razvoj strokovnih delavcev je najpomembnejše načelo namenske uporabe finančnih sredstev. To poenostavljeno pomeni, da denar, pridobljen za določen namen, zanj tudi porabimo. Namenska po-

raba finančnih sredstev je v vzgojno-izobraževalnih zavodih vezana na različne vire financiranja zavoda. Prvi in v večini primerov glavni vir financiranja vzgojno-izobraževalnega zavoda ter s tem tudi profesionalnega razvoja je državni proračun, v okviru katerega ministrstvo, pristojno za šolstvo, na primer srednjim šolam s pogodbo, osnovnim pa s sklepom za kritje materialnih stroškov določi obseg sredstev, namenjenih profesionalnemu razvoju strokovnih delavcev; pri vrtcih morajo biti stroški za profesionalni razvoj usklajeni z ekonomsko ceno programa.

V finančnem jeziku je pomembno vedeti, da so sredstva za profesionalni razvoj strokovnih delavcev iz proračuna namenjena za tiste strokovne delavce, ki so vpeti v dejavnost tako imenovane javne službe. Po Zakonu o zavodih<sup>1</sup> javno službo definiramo kot dejavnost posebnega družbenega pomena, njihovo trajno in nemoteno delovanje je v javnem interesu, zato jih na podlagi zakona ali odloka zagotavlja država, občina ali mesto. Če poenostavimo, s proračunskimi sredstvi je financirana dejavnost javne službe, ki jo opravlja vzgojno-izobraževalni zavod kot javni zavod za izvajanje programov, za katere je ustanovljen. To je razvidno iz akta o ustanovitvi. Poleg virov iz državnega proračuna vzgojno-izobraževalni zavodi finančna sredstva za financiranje javne službe pridobivajo še iz občinskih proračunov (osnovne šole in vrtci). Iz teh virov bi lahko na primer financirali dejavnosti profesionalnega razvoja o požarni varnosti, saj je ta naloga povezana z nepremičninami, ki so v lasti občin(e) ustanoviteljic(e), ki mora(jo) skrbeti za investicijsko vzdrževanje nepremičnin, k čemur sodi tudi požarna varnost. Poleg proračunskih sredstev lahko vzgojno-izobraževalni zavod finančna sredstva pridobi tudi iz neproračunskih sredstev, med katera sodijo evropski projekti, projekti Javnega sklada Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendije, projekti Erasmus+ ter drugi. Vsa ta finančna sredstva so tako imenovana nejavna sredstva za financiranje javne službe. Pri evropskih in podobnih projektih je pomembna stroga namenska poraba sredstev, tudi za profesionalni razvoj.

Vzgojno-izobraževalni zavod lahko poleg javne službe izvaja tudi tržno dejavnost, ki jo financira s prihodki od prodaje blaga in storitev na trgu. Tržna dejavnost je v nekaterih primerih priložnostna priprava in dostava jedi, oddajanje in obratovanje lastnih ali najetih nepremičnin, izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, kot je na primer izvajanje tečajev idr. Tudi pri porabi

<sup>1</sup> Uradni list Republike Slovenije, št. 12/91, 8/96, 36/00-ZPDZC, 127/06-ZJZP.

teh sredstev za profesionalni razvoj je treba upoštevati načelo namenske porabe finančnih sredstev. Del sredstev iz tržne dejavnosti se lahko nameni tudi za profesionalni razvoj, vendar morajo biti teme dejavnosti profesionalnega razvoja povezane z določeno tržno dejavnostjo. Če ni tako, je priporočljivo, da ravnatelj svetu zavoda v obravnavo predloži predlog sklepa o spremembi namenske porabe sredstev, pridobljenih s tržno dejavnostjo.

### **Predlogi za vodenje profesionalnega razvoja z omejenimi finančnimi viri**

Po letu 2008 se je trg ponudnikov različnih dejavnosti profesionalnega razvoja in izvajalcev zaradi zmanjšanja namenskih sredstev skrčil. Leta 2012 so vzgojno-izobraževalnim zavodom odvzeli sredstva za nadomeščanje krajših odsotnosti. Zato so se ravnatelji pogosteje odločali za brezplačne dejavnosti profesionalnega razvoja, namenjene celotnim kolektivom. Organizatorji teh brezplačnih dejavnosti so sredstva pridobivali iz evropskih skladov, izvajalci pa so prihajali v zavode ali pa so dejavnosti ob uporabi sodobnih tehnologij delno potekale na daljavo. Načrtovanje profesionalnega razvoja na ravni zavoda je postalo pomembno tako v organizacijskem kot v finančnem pogledu. Zmanjšala se je razpršenost individualnih dejavnosti profesionalnega razvoja, strokovni delavci so bili redkeje odsotni od pouka, zmanjšale so se potrebe po nadomeščanju odsotnih strokovnih delavcev, saj so se razmeram prilagodili tudi izvajalci. Dejavnosti so začeli izvajati v popoldan in ob koncih tedna. Pedagoški proces je zato potekal z manj motnjami. Zmanjšanju izdatkov za kotizacije so se pridružili še manjši potni stroški, prav tako so se znižali stroški za dnevnice in nočitve. Trdimo lahko, da krčenje finančnih sredstev ni prineslo le negativnih učinkov, ampak tudi nekatere dobre. V nadaljevanju navajamo nekaj praktičnih možnosti, kako lahko ravnatelj v času finančnega primeža čim bolj učinkovito in kakovostno usmerja profesionalni razvoj strokovnih delavcev, glede na v začetku navedena teoretična in normativna izhodišča. Možnosti, na katere opozarjamo, smo izbrali na podlagi praktičnih izkušenj ravnateljev in trdimo, da so tudi teoretično ter empirično podprte (glej npr. Bubb in Erale 2009; 2011).

### ***Načrtuj profesionalni razvoj***

Za svojo kariero je odgovoren strokovni delavec sam ob pomoči zavoda in ustreznega vodenja. Samo načrtovanje sicer še ne zago-

tavlja uspešnega, učinkovitega in kakovostnega profesionalnega razvoja strokovnih delavcev, vendar je pomembno orodje, ki prispeva k uresničevanju skupne vizije, dolgoročnih in kratkoročnih ciljev ter izobraževalnih potreb. Načrtovanje profesionalnega razvoja ni le naloga ravnatelja, ampak tudi in predvsem naloga strokovnega delavca, kar je za večino slovenskih strokovnih delavcev še vedno novost. Pri načrtovanju profesionalnega razvoja moramo vedeti, katera so šibka in močna področja strokovnih delavcev, ki jih potrebujejo za kakovostno opravljanje svojega dela; raven kakovosti je med strokovnimi delavci različna, zato so različne tudi njihove potrebe po profesionalnem razvoju. Ravnatelj naj strokovne delavce spodbuja, da bodo spoznavali svoje vrednosti, sposobnosti, prednosti in slabosti, načrtovali cilje profesionalnega razvoja ter dejavnosti, s pomočjo katerih jih bodo dosegli. V zadnjih dvajsetih letih se je vloga strokovnih delavcev predvsem zaradi novejših spoznanj o učenju učencev spremenila, postala je zahtevnejša in bolj raznolika. Številni strokovni delavci pa svojih pedagoških pristopov niso prilagodili in pogosto delujejo še na podlagi svojih tradicionalnih prepričanj ter stališč o učenju in poučevanju. To pomeni, da jih je treba ozavestiti o tem, kaj je danes kakovosten in profesionalni razvoj, jih opolnomočiti za spreminjanje tradicionalnih stališč in prepričanj ter usmerjati njihov profesionalni razvoj. Ravnatelj naj izbire dejavnosti profesionalnega razvoja ne prepušča samo strokovnim delavcem, ampak naj »preveri«, ali je individualni izbor v skladu tudi z novejšimi strukturnimi značilnostmi ter s (prednostnimi) cilji zavoda. V času, ko pogosto govorimo o krčenju finančnih sredstev, namenjenih za profesionalni razvoj, je omogočanje profesionalnega razvoja v številnih zavodih (p)ostalo edina oblika nagrajevanja strokovnih delavcev.

### ***Poskrbi za finančno racionalnost***

Profesionalni razvoj strokovnih delavcev v praksi večinoma financiramo iz državnega proračuna. Za to, da vse manjši obseg sredstev iz navedenega vira ne bo edini in še omejujoč finančni dejavnik profesionalnega razvoja, navajamo nekaj možnosti, ki zahtevajo manjši finančni vložek:

- povabimo predavatelja, ki izvede dejavnost profesionalnega razvoja za kolektiv ali skupino strokovnih delavcev v zavodu;
- na dejavnost pošljemo enega samega strokovnega delavca in hkrati poskrbimo, da bo pridobljeno znanje in spretnosti posredoval drugim strokovnim delavcem;



- kritično iščemo in izbiramo kakovostne brezplačne dejavnosti profesionalnega razvoja;
- izkoristimo znanje in spretnosti strokovnih delavcev v zavodu;
- preučimo možnosti za dejavnosti na daljavo oz. v e-obliki;
- poizvemo, ali so strokovni delavci pripravljeni del dejavnosti financirati sami in koliko;
- spodbujamo samoizobraževanje z nakupom strokovne literature za več strokovnih delavcev, saj nakup literature izhaja iz druge postavke materialnih stroškov in ne iz postavke za profesionalni razvoj;
- zmanjšamo potne stroške, in sicer tako, da se na dejavnosti profesionalnega razvoja pelje z enim avtomobilom več strokovnih delavcev ali da v eni sobi prenočita dva strokovna delavca;
- poiščemo dejavnosti profesionalnega razvoja čim bližje našemu zavodu;
- pogajamo se za popuste pri kotizaciji, če na eno dejavnost pošljemo več strokovnih delavcev;
- organiziramo dejavnosti s kotizacijo za zunanje uporabnike, predavatelji so strokovni delavci našega zavoda, pri čemer pridobljena sredstva porabimo za druge dejavnosti profesionalnega razvoja strokovnih delavcev;
- spodbujamo prijave na projekte, ki so usmerjeni v profesionalni razvoj strokovnih delavcev (npr. ključni ukrep 1 – mobilnost šolskega osebja v okviru programa Erasmus+);
- usposobimo sebe in strokovne delavce za iskanje drugih virov financiranja;
- plačljive dejavnosti profesionalnega razvoja organiziramo z več zavodi skupaj in si stroške porazdelimo;
- računovodstvo naj zaradi boljše preglednosti sredstev mesečno spremlja prihodke in odhodke, da nam sredstva ob koncu leta ne bi ostala.

### ***Poveži in uravnoteži individualne ter organizacijske potrebe***

Pomembno je, da je profesionalni razvoj strokovnih delavcev povezan s prednostnimi nalogami zavoda, zato je priporočljivo z določenimi vsebinami seznaniti vse strokovne delavce. Teme, ki so namenjene celotnemu učiteljskemu/vzgojiteljskemu zboru, naj

tako obravnavajo področja, ki bodo udeležence opolnomočila in povezala za izvajanje skupnih nalog, npr. strategije za razvijanje funkcionalne pismenosti, ocenjevanje za učenje, vzgojno delovanje za večjo samostojnost učencev in podobno. Druga raven profesionalnega razvoja poteka v krogu strokovnih aktivov in/ali interesnih skupin. Udeležence povezujejo tematika, delovna potreba ali lastni interes, na primer: usposabljanje za izvajanje kolesarskega izpita, poučevanje slovenščine kot tujega jezika, prilagoditve pri pouku matematike za učence z učnimi težavami. Tretjo razsežnost dopolnjuje široka paleta različnega znanja, spretnosti s predmetnih področij ter individualnih, tudi nepoklicnih interesov posameznih članov kolektiva. Ravnatelj, ki svoj zavod dobro pozna, bo znal povezati individualno s skupnim ter spodbuditi nadgradnjo znanja, razvoj novih zamisli in praks. Pomembno je, da ravnatelj prepozna individualne potrebe posameznika (npr. z letnimi pogovori, analizo SPIN) in jih uravnoteži z organizacijskimi. Strokovni delavec, ki lahko zadovolji lastne potrebe po razvoju, je praviloma naklonjen tudi učenju za potrebe organizacije. Pomen uravnoteženja individualnih in organizacijskih potreb je poudarjen tudi pri prijavi na projekte Erasmus+, še posebej pomen mobilnosti strokovnih delavcev, pri kateri je eden ključnih elementov kakovosti prijave povezave zelene mobilnosti strokovnih delavcev s prepoznavanjem njihovih individualnih potreb, a hkrati umeščenost le-teh v cilje razvojnega programa in letnega delovnega načrta zavoda.

### *Spremljaj in vrednoti učinke profesionalnega razvoja*

Večina strokovnjakov in praktikov meni, da je spremljanje in vrednotenje svojega profesionalnega razvoja ter profesionalnega razvoja drugih njegov najšibkejši člen, predvsem zaradi dejstva, da strokovni delavci in vodje na profesionalni razvoj pogosto gledajo le kot na odhod oz. udeležbo na dejavnostih profesionalnega razvoja ter željo, ne pa kot na spremembe, ki so posledica udeležbe na teh dejavnostih. Vrednotenje profesionalnega razvoja se ne konča pri ugotavljanju zadovoljstva strokovnih delavcev z dejavnostmi v okviru profesionalnega razvoja, ampak je treba vrednotiti višje ravni učinkov, tj. raven učenja (katere so nove vrste pridobljenega znanja in spretnosti, ali smo cilji dejavnosti dosegli, kakšna je uporabnost novega znanja in spretnosti v praksi, ali je opaziti spremembe v stališčih in prepričanjih strokovnih delavcev) in raven uporabe v praksi (npr. kakšne so spremembe pri

poučevanju in učenju). Ravnatelj naj ob vrnitvi strokovnega delavca s profesionalnega razvoja pridobi informacije o tem, kaj se je naučil, kakšno znanje in spretnosti je pridobil, kaj bo naredil in/ali izboljšal pri svojem delu, ter v nadaljevanju spremlja, kaj se je dejansko zgodilo v razredu, če sploh kaj (npr. s svojimi hospitacijami ali hospitacijami kolegov). Primeri dobre prakse kažejo, da ravnatelji npr. to storijo v pogovoru s strokovnim delavcem, z uvajanjem (e)listovnika kot pripomočka za spremljanje, s pisnim načrtom za uvajanje izboljšav, v nekaterih primerih pa vprašajo uporabnike, kaj se je zgodilo ali izboljšalo. Ravnatelj tako pridobiva tudi pomembne podatke, ki pomenijo podlago za skupno načrtovanje individualnega in hkrati organizacijskega razvoja.

### *Spodbujaj širjenje znanja in spretnosti*

Uspešen ni zavod z visoko usposobljenimi posamezniki, temveč skupnost, ki je naklonjena spreminjanju; skupnost, ki se nenehno uči, v kateri se znanje izmenjuje in nadgrajuje. Znanje ni individualna lastnina, temveč skupna dobrina, ki se plemeniti s sodelovanjem. Naložba v profesionalni razvoj posameznega strokovnega delavca bo večkratno oplemenitena, če bo zaposleni znanje uporabil v lastni praksi in ga delil s sodelavci; če bodo posredovano znanje pri delu z učenci uporabili tudi sodelavci in nato skupno spremljali učinke, reflektirali o doseženem, skupinsko razpravljali o nadaljnjih izboljšavah. Ravnateljeva priložnost za eksponenten profesionalni razvoj kolektiva je ustvarjanje možnosti za širjenje znanja na vseh ravneh ustanove. Vodja naj načrtuje take organizacijske oblike dela, ki bodo omogočale reden pretok informacij in vodile k tematsko obarvanim srečanjem. Strokovni delavec, ki mu bo ravnatelj ponudil priložnost, da znanje in spretnosti posreduje sodelavcem, bo hkrati dobil potrditev, da je pri svojem delu uspešen. Na ravni skupnosti se bosta krepila odgovornost do lastnega in kolektivnega znanja ter uvid, da k uspehu posameznega učenca prispeva vsak strokovni delavec. Poleg tega je pomembno, da ravnatelj dejavnosti profesionalnega razvoja v zavodu organizira tako, da strokovni delavci igrajo vlogo učencev, da so oblike dejavne in sodelovalne ter omogočajo takojšnje preizkušanje v praksi oz. razredu. Širjenje znanja in spretnosti se vse pogosteje omenja pri konceptu upravljanja z znanjem v organizacijah, katerih ključne naloge so pridobivanje, uporaba, prenos, trajnost znanja in spretnosti. Kot eno bistvenih orodij za širjenje in prenos

znanja se je izkazal t. i. zemljevid znanja, ki pomeni nazoren pregled potrebnega in obstoječega znanja ter spretnosti posameznikov, skupin in celotnega zavoda.

### ***Povezuj profesionalni razvoj z drugimi oblikami sistemskega delovanja***

Ravnatelj šolski sistem nalaga izhodišča za profesionalni razvoj ter daje možnosti zanj. Odlične priložnosti za to, da profesionalni razvoj strokovnega delavca postavi v središče, so njegovo obvezno letno ocenjevanje delovne uspešnosti, prisostvovanje pri pouku, letni pogovori ipd. Ocenjevanje letne delovne uspešnosti naj torej ne bo »nadloga«, ki jo je treba opraviti, ampak priložnost, da strokovni delavec pojasni dobre in slabe plati svojega dela, uskladi svoje osebne poklicne cilje z organizacijskimi cilji ter tako oblikuje svoj program profesionalnega in kariernega razvoja. Ravnateljevo prisostvovanje pri pouku (hospitacije) naj se navezuje na načrtane cilje strokovnega delavca in cilje zavoda. Primeri praks v naših zavodih kažejo, da so strokovni delavci na to pripravljeni, saj znajo dejavno ter skrbno spremljati in vrednotiti svoje delo, ki je impulz za usmerjanje njihovega razmišljanja in delovanja, kar vpliva na dosežke učencev. Ti sistemski deli profesionalnega razvoja krepijo kritično razmišljanje, dialog in motivirajo strokovnega delavca. Ob tem ne smemo pozabiti, da ima ravnateljevo usmerjanje profesionalnega razvoja strokovnih delavcev tudi pomembne implikacije pri njihovem napredovanju v nazive. V preteklosti se je namreč pogosto dogajalo, da so se strokovni delavci udeleževali dejavnosti profesionalnega razvoja, ki so jim prinašale tudi hitro napredovanje v višje nazive, kakovostnih učinkov teh dejavnosti pa niso vrednotili. In danes je te strokovne delavce težko motivirati za profesionalni razvoj.

### **Zaključek**

V prispevku smo poskušali prikazati, kaj je kakovosten in učinkovit profesionalni razvoj, kakšna sta pomen finančnega načrtovanja pri tem in vloga vodenja ter kakšne so ravnateljeve možnosti oz. priložnosti za kakovosten in učinkovit profesionalni razvoj strokovnih delavcev v obdobju finančnega primeža. V začetni fazi so se zunanje spremembe zaradi varčevanja v zavodih kazale predvsem kot organizacijske reforme. Daljše obdobje delovanja z manj sredstvi je spodbudilo iskanje inovativnih rešitev, bolj sistematično načrtovanje profesionalnega razvoja, povezovanje organizacijskih in

individualnih potreb, sistematično izmenjavo znanja, ožvitev re-flektiranja o možnostih prenosa novega znanja v prakso, globlji uvid v učinkovitost uporabljenih strategij in še mnogo drugega. Kljub dejstvu, da je skoraj nemogoče izmeriti učinkovitost vloženi-h finančnih virov glede na dosežke učencev, je pomembna ravnatelj-eva spretnost pri iskanju povezav in interpretiranju različnih dejavnikov, ki vplivajo na kakovost dosežkov. Ravnatelj naj ne išče izgovorov, če zastavljeni cilji niso doseženi, temveč naj analizira proces, ustrezno strokovno argumentira realizirano ter oblikuje izhodišča za izboljšave. Za uspešno delo in razvoj strokovnih de-lavcev ter celotnega zavoda sta ključni iskrena kritičnost in realna ocena stanja.

Vzgojno-izobraževalni zavodi so praviloma »rigidne« organizaci-je, medtem ko svet in družba postajata vse bolj nestanovitna in spremenljiva. Zato se bodo tudi zavodi morali začeti bolj miselno in organizacijsko prilagajati, kar pomeni, da bodo nastajale vedno večje potrebe po profesionalnem razvoju in skrbi zanj. In še za ko-nec: vzporedno s spremembami, ki so posledica varčevanja in ki so na ravni zavodov spodbudile različne drugačne oblike dejavnosti profesionalnega razvoja, je treba o spremembah razmisliti tudi na sistemski ravni. S tem mislimo predvsem na spremembe, pove-zane z napredovanjem strokovnih delavcev v nazive in plačne ra-zrede, kot ključne sistemske vzvode profesionalnega razvoja stro-kovnih delavcev.

## Literatura

- Archibald, S., J. G. Coggshall, A. Croft in L. Goe. 2011. *High Quality Professional Development for All Teachers: Effectively Allocating Resources*. Washington, DC: National Comprehensive Center for Teacher Quality.
- Bredeson, P. V., in O. Johansson. 2006. »The School Principal's Role in Teacher Professional Development.« *Journal of In-Service Education* 26 (2): 385–401.
- Bubb, S., P. Earley in A. Hempel-Jorgensen. 2009. »Staff Development Outcomes Study: Report.« Institute of Education, London.
- Bubb, S., in P. Earley. 2009. »Leading Staff Development for School Improvement.« *School Leadership and Management* 29 (1): 23–37.
- Bubb, S., in P. Earley. 2011. »Ensuring Staff Development Impacts on Learning.« V *International Handbook of Leadership for Learning*, ur. T. Townsend in J. MacBeath, 795–816. Dordrecht: Springer.
- Caena, F. 2011. »Literature Review: Quality in Teachers' Continuing Professional Development.« European Commission, Brussels.
- Earley, P., in V. Porritt, ur. 2009. *Effective Practices in Continuing*

- Professional Development: Lessons from Schools*. London: Institute of Education.
- Erčulj, J. 2011. »Profesionalni razvoj kot profesionalna odgovornost.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 9 (2): 15–36.
- Guskey, T. 2002. »Does It Make a Difference? Evaluating Professional Development.« *Educational Leadership* 59 (6): 45–51.
- Hawley Miles, K., A. Odden, M. Fermanich, S. Archibald, in A. Gallagher 2002. »An Analysis of Professional Development Spending in Four Districts Using a New Cost Framework.« CPRE-UW Working Paper Series SF-02-2, Consortium for Policy Research in Education, University of Wisconsin-Madison Madison, WI.
- Odden, A., S. Archibald, M. Fermanich in H. A. Gallagher. 2002. »A Cost Framework for Professional Development.« *Journal of Education Finance* 28 (1): 51–74.
- OECD. 2009. *Creating Effective Teaching and Learning Environments. First Results from TALIS*. Pariz: OECD. <http://www.oecd.org/edu/school/43023606.pdf>
- Scheerens, J., ur. 2010. *Teachers' Professional Development: Europe in International Comparison; An Analysis of Teachers' Professional Development Based on the OECD's Teaching and Learning International Survey (TALIS)*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Union.
- Stoll, L., A. Harris in G. Handscomb. 2012. *Great Professional Development Which Leads to Consistently Great Pedagogy: Nine Claims from Research*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Dr. Mihaela Zavašnik Arčnik je področna sekretarka na Šoli za ravnatelje. [mihaela.zavasnik@solazaravnatelje.si](mailto:mihaela.zavasnik@solazaravnatelje.si)  
Janja Zupančič je ravnateljica Osnovne šole Louisa Adamiča Grosuplje. [janja.zupancic@oslag.si](mailto:janja.zupancic@oslag.si)  
Dr. Tatjana Horvat je višja predavateljica na Šoli za ravnatelje in docentka na Univerzi na Primorskem. [tatjana.horvat@solazaravnatelje.si](mailto:tatjana.horvat@solazaravnatelje.si)