

Prispevek Slovenije k vodenju šol v Evropski uniji: intervju z mag. Anastazijo Avsec

O avtorici

Dr. Mihaela Zavašnik je vodja Središča za profesionalni razvoj na Zavodu RS za šolstvo.
mihaela.zavasnik@zrss.si

Mag. Anastazija Avsec je 1. septembra 2024 zasedla najvišje vodstveno delovno mesto v evropski šoli in postala direktorica Evropske šole v Frankfurtu. Magistrica bioloških znanosti je bila dolgoletna ravnateljica OŠ Kapela (2004–2017), nato pa jo je pot najprej vodila na Evropsko šolo v Frankfurtu (namestnica direktorja za vrtec in osnovno šolo), potem pa še na Evropsko šolo v Münchnu (namestnica direktorja za vrtec in osnovno šolo). Po enem letu dela v Münchnu je bila nagovorjena za kandidaturo za direktorico Evropske šole v Frankfurtu. Med številnimi kandidati (večina moškimi iz Belgije, Francije, Irske in Slovenije) je komisijo prepričala, da je kompetentna, izkušena, profesionalna in zrela za to najvišje vodstveno delovno mesto.

1. Kako doživljate imenovanje na najvišje vodstveno delovno mesto v evropski šoli?

Konec avgusta, tik pred nastopom funkcije, razmišljam predvsem o tem, ali je vse pripravljeno za uspešen začetek šolskega leta, in se pripravljam na prevzem funkcije. Če pa pomislim na čas od razpisa decembra 2023 do zaključka postopka v maju 2024, sem vesela, da je bil trud, vložen v priprave, poplačan. Ponosna, srečna in zadovoljna sem, da mi je uspelo v tej »tekmi«. Direktorska mesta so med evropskimi državami zelo želená, zato je konkurenca na razpisih med kandidati izjemno močna. Moje imenovanje na najvišje delovno mesto je tudi dokaz, da lahko tudi manjše in mlajše evropske države konkurirajo večjim in starejšim s svojimi vodstvenimi kadri.

2. Prosim, opišite postopek izbire in imenovanja na takšno delovno mesto?

Vsa vodstvena delovna mesta v sistemu evropskih šol so zasedena z napotnim osebjem (direktor in namestnik direktorja / ravnatelj za primarno stopnjo in namestnik direktorja / ravnatelj za sekundarno stopnjo) za obdobje devetih let. Postopek traja več mesecev, začne se v letu, ko je »odhajajoči« v zadnjem letu službovanja. Ko se sprostí delovno mesto v eni izmed trinajstih evropskih šol, so evropske države, ki še nimajo izpolnjene kvote zasedenih vodstvenih delovnih mest (skupaj tri), obveščene, da lahko kandidirajo. Te države opravijo predizbor ustreznih kandidatov na nacionalnem nivoju in pošljejo kandidate (dva ali tri) na izbirni intervju v Bruselj. Če v tem postopku ni dovolj zainteresiranih držav (najmanj dva) oziroma je kandidatov premalo (najmanj štiri kandidati, po dva iz vsake države), se poziv razširi na vse evropske države, ne glede na kvoto zasedenih vodstvenih delovnih

mest. Trenutno imajo nekatere evropske države zasedenih štiri ali celo pet vodstvenih delovnih mest.

Vsak kandidat ima deset minut za predstavitev, potem sledijo vprašanja komisije, 35 do 40 minut. Izjemno pomembno je, da se kandidat drži predvidenega časa, sicer mu odbijejo dodeljene točke po ocenjevanjih področjih. Vse kandidate po intervjujih anonimno oceni sedemčlanska komisija. Vodja komisije, generalni sekretar evropskih šol, predlaga v imenovanje Svetu guvernerjev najboljšega kandidata (ki mora biti na vseh ocenjevanih področjih na intervjuju ocenjen kot odličen ali zelo dober kandidat) za obdobje devetih let. Vsi napoteni delavci, tudi vodstveno osebje, smo po zasedbi delovnega mesta v evropski šoli dvakrat evalvirani. Prvič v drugem letu in drugič v petem. V sistemu evropskih šol sva dve Slovenki napoteni na vodstveno delovno mesto (obe sva bili ravnateljici na primarni stopnji). Moje imenovanje na direktorsko mesto je za Slovenijo velik uspeh, saj si vse evropske države prizadevajo, da bi njihov kandidat zasedel vodstveno delovno mesto v sistemu evropskih šol.

3. Česa se morate kot direktor/ravnatelj takšne šole še posebej zavedati?

Sistem evropskih šol je svojevrsten unikum v Evropi, ki je lani praznoval 70-letnico obstoja. Vsa pravila, ki usmerjajo delovanje evropskih šol, nastanejo s skupnim dogovorom vseh evropskih držav. Kot direktor moraš dobro poznati pravila, ki urejajo delovanje evropske šole, tudi pravila države, v kateri je locirana šola. Direktor mora imeti smisel za delo v medkulturnem delovnem okolju. Že samo način posredovanja nekega sporočila oziroma informacije je lahko pri zaposlenem, ki prihaja iz druge evropske države kot ti, popolnoma drugačen. To lahko vodi v nastanek konfliktnih situacij, ki jih je potem treba razreševati. Imeti je treba enak pristop do vseh zaposlenih, hkrati pa vedno upoštevati, da delaš v medkulturnem okolju in da smo različni glede na to, kako sprejemamo in razumemo stvari. Enako velja tudi za vse ostale deležnike, s katerimi sodelujemo. Meni je delo v takšnem okolju zelo všeč, zato se veselim, da bom zdaj imela priložnost nadaljevati delo kot direktorica, po sedmih letih na delovnem mestu ravnateljca v evropski šoli.

4. Kaj bo vaš prvi večji izziv v Evropski šoli v Frankfurtu?

Največji izziv vidim v prostorski stiski šole. Evropska šola v Frankfurtu je v letu 2022 praznovala 20-letnico svojega obstoja. S prostorsko stisko se srečuje že vrsto let ob naraščajočem številu učencev (v novem šolskem letu jih bo nekaj več kot 1600). Preden bo projekt izgradnje nove šole uspešno končan, bo zagotovo minilo od osem do devet let.

Že naslednje leto je predvidena gradnja dodatne šolske stavbe na šolskem dvorišču, kar bo pomenilo veliko prilagajanja, ustvarjalnosti pri organiziranju pedagoškega procesa in zagotavljanju varnosti, ko bo na šolskem dvorišču gradbišče in praktično več ne bo zunanjih igrišč oziroma površin za preživljanje odmorov.

5. Kaj vas določa kot vodjo? Čemu se niste kot vodja nikoli pripravljene odpovedati?

Biti vodja je moja izbira že dvajset let. Vedno, ko se srečujem s problemi, pomislim na to, da je to moja izbira in da je moja naloga, da se spopadam z izzivi. Tudi če sem v veliki časovni stiski, si vzamem čas za poslušanje, pogovor in premislek. Ne dovolim si, da me nenadna situacija »posrka« in da na hitro sprejemem odločitve, ki jo lahko obžaluješ ali z njo povzročiš val nezadovoljstva. Tudi če moji sogovorniki pričakujejo odgovor nemudoma, si vzamem čas za premislek.

6. Katera znanja, spretnosti in vrednote vas pri vodenju vodijo?

Komunikacijske veščine so tiste, ki dnevno krepijo moje delo v medkulturnem okolju. Empatičnost, skrb za druge in hvaležnost, da lahko vsak dan vodim evropsko šolo (ali tudi v preteklosti slovensko), mi pomaga pri izgrajevanju pozitivnega in spodbudnega delovnega okolja. Hkrati pa moja pozitivna naravnost in to, da sem rada vodja, generiram entuziazem in predanost kolektivu. Jasna in učinkovita komunikacija pozitivno vpliva na zaposlene, saj vedo, kaj se od njih pričakuje.

Pri vodenju je pomembno to, da je delovni proces na vseh področjih v šoli optimalno in učinkovito organiziran. Spremembe uvajamo po preudarnem razmisleku, analizi stanja in vključevanju vseh deležnikov.

Biti uspešen vodja je zahtevno, a z nenehnim učenjem in s pripravljenostjo vložiti energijo za razvoj organizacije, ki ti je zaupana, je to mogoče, sploh če imaš rad, kar počneš.

7. V zvezi s čim vas vaši sodelavci največkrat pohvalijo?

Največkrat pohvalijo moje odlične komunikacijske spretnosti, da aktivno poslušam, da vem, kako in kdaj delegiram naloge, da sem zelo motivirana, izžarevam optimizem, umirjenost in da sem fleksibilna. To je nekaj komentarjev iz moje druge evalvacije, ko sem bila v petem letu napotitve.

8. Na kaj ste najbolj ponosni kot vodja?

Na to, kako sem se razvila kot vodja v preteklih 20 letih, od prvega imenovanja na delovno mesto ravnateljice, in kje sem sedaj. Velikokrat pomislim na to, da živim svoje sanje z delom v sistemu evropskih šol. Ko sem lani zapustila Frankfurt, ker se mi je ponudila možnost premika na Evropsko šolo v Münchnu in sem s tem pridobila eno leto v sistemu, so mi sodelavci sporočali, kako radi so delali z menoj in da so hvaležni za vse, kar so se naučili od mene. Potem sem kandidirala na direktorsko mesto in se je v šoli razvedelo. Sama nisem želela govoriti o svoji kandidaturi, saj sem šele prišla na novo delovno mesto in sem bila tudi tam sprejeta z odprtimi rokami in so mi sodelavci sporočali, kako so veseli mojega prihoda in kako radi delajo z menoj. Na nek način sem imela malo slabo vest, da sem v postopku kandidature. Biti kandidat je eno, a biti izbran seveda drugo, sploh ker sem vedela, da je konkurenca med kandidati zelo močna in da ne bo lahko biti izbran. Priprave na kandidaturo in potem izborni intervju (natančen datum je sporočen dva tedna prej) sem vzela zelo resno, sploh predstavitev sem res izpilila do potankosti in jo na koncu res uspela zaključiti v manj kot v desetih minutah. Še nikoli do sedaj v življenju nisem imela te priložnosti, da sem si lahko rekla, da bom zadovoljna z vsakim razpletom. Vedela sem, da bom srečna in zadovoljna, če bom izbrana ali pa ne in bom ostala še tri leta v Münchnu. Tudi ko sem bila v Bruslju in tik pred tem, da me pokličejo pred komisijo, sem bila umirjena. Verjetno je to tudi doprineslo k temu, da sem lahko svojo nalogo pred komisijo dobro opravila. Ko se je razvedelo, da sem bila izbrana, so mi čestitali v Münchnu in hkrati obžalovali, ker jih bom zapustila.

Zdaj ko sem znova v Frankfurtu, sem bila ob vrnitvi deležna nasmejanih obrazov in spodbudnih besed. To je nekaj, na kar sem tudi ponosna.

9. Kaj želite doseči kot vodja?

Naloga vseh pedagoških delavcev in tudi direktorja je zagotavljanje kakovostnega izobraževanja v spodbudnem učnem okolju, ki bo omogočilo vsestranski razvoj potenciala učencev in dijakov. Ohranjanje veselja do učenja je tudi moj cilj, tako pri učencih kot pri zaposlenih. Če nam uspe čim dlje ohraniti veselje do šole in učenja, potem bodo učenci v življenju lahko dosegli vse, kar si bodo želeli, seveda ob predpostavki, da bodo vložili trud v doseganje ciljev. Vedno stremim k razvoju šole, tako na strokovno-profesionalnem nivoju kot tudi na upravnem. Pomembno je, da imamo vizijo, kam želimo kot šola priti, in da v uresničevanje vizije vključimo šolsko skupnost.

10. Katera izobraževanja in usposabljanja, ki ste se jih udeležili, so bila najbolj dragocena in katera pridobljena znanja in spretnosti uporabljate pri svojem vodenju?

Ko sem postala ravnateljica v Sloveniji, sem se od ravnateljskega izpita udeleževala izobraževanj v organizaciji Šole za ravnatelje in Zavoda RS za šolstvo. Ker me je sodelovanje v evropskem šolskem prostoru zelo zanimalo, sem se večkrat udeležila študijskih obiskov v tujini ter stalnega strokovnega izpopolnjevanja. Izjemno sem bila ponosna, ko smo se kot majhna podeželska šola uspešno prijavljali na razpise evropskih projektov (»Comenius«, sedaj Erasmus), in to kar trikrat, v letih od 2007–2015. To mi je omogočilo stik z evropskimi kolegi ravnatelji.

Hkrati sem v prostem času nadgrajevala znanje angleščine, tudi z udeležbo na različnih tečajih v tujini. Pred desetimi leti sem se vključila v izobraževanje za praktika NLP, ki sem ga nadgradila v naslednjih letih z usposabljanji za mojstra praktika NLP, NLP coacha ter praktika hipnoze. Pred dvema letoma sem opravila tudi krajši trening pitch retorike. V času pandemije sem nadaljevala oz. intenzivirala učenje francoščine. Po mnenju moje učiteljice sem na ravni B1. Sama menim, da bo potrebnega še nekaj truda, da bom suvereno komunicirala tudi v francoščini, a je neverjetno, ko se začneš učiti nečesa na novo, kako ceniš nivo znanja, ki si ga že dosegel na drugem področju, sploh ko primerjam svoje jezikovne spretnosti v nemščini in angleščini, ki sta moja delovna jezika vsak dan, odkar delam v sistemu evropskih šol.

Kot vodja nenehno sledim tudi sodobnim trendom v izobraževanju s prebiranjem strokovne literature, z udeležbo na izobraževanjih za vodstveni kader evropskih šol in pa enkrat letno z udeležbo na World Education Summit, ki k sreči poteka štiri dni na daljavo. Seveda mi idej, katerih izobraževanj bi se rada udeležila v prihodnosti, ne zmanjka, bolj mi primanjkuje časa. Tudi jaz z različnimi triki v svojem natrpanem urniku iščem čas za nadaljnji profesionalni razvoj. Če želiš biti pri svojem delu uspešen, je treba iti »eno miljo dlje« pri svojem delu oziroma vložiti še več truda kot drugi in biti pri tem vztrajen.

11. Kaj je v evropskih šolah drugače kot v slovenskih z vidika poučevanja in vodenja?

Sistem evropskih šol je poseben v tem, da so učni načrti usklajeni med vsemi evropskimi državami, kar pomeni, da lahko učenci prehajajo iz nacionalnega v sistem evropskih šol in obratno. Dijaki se lahko z evropsko maturo vpišejo na evropske univerze pa tudi v svetu so jim odprta vrata univerz, če uspešno maturirajo. Naši učenci odhajajo na svetovne univerze od Harvarda do Oxforda.

Učitelji, tako napoteni kot tudi lokalno rekrutirani, so evalvirani glede na kakovostne standarde poučevanja. Evalvacija je interna, s strani vodstva šole (direktor, ravnatelj), in tudi eksterna z zunanjimi ocenjevalci (nacionalni inšpektorji). Hkrati smo šole podvržene evalvaciji vsaka štiri leta (Whole School Inspection), ko pride na šolo ekipa ekspertov (trije inšpektorji in en direktor), ki so en teden v šoli. V tem času spremljajo pouk (nenapovedano), opravijo veliko pogovorov, pregledajo pripravljeno dokumentacijo in na koncu izdelajo poročilo, skladno s kakovostnimi standardi za evalvacijo šol, s priporočili. Šole po dveh letih poročajo, kaj so naredile v smislu izboljšav. Poročila so obravnavana in dostopna vsem šolam. Moram reči, da je takšna evalvacija šole kar časovno zamudna naloga, sploh z vidika priprav, a dobrodošla.

12. V čem vidite dodano vrednost slovenskih šol sedaj, ko ste že nekaj časa v tujini?

Dodana vrednost slovenskega izobraževalnega sistema je v zagotavljanju visokega nivoja splošnega znanja na vseh ravneh splošnega izobraževanja, od osnovne šole do splošnih gimnazij in univerz. Izobraževanje je tudi

brezplačno. Za starše je zelo pomembno zagotavljanje prehrane in popoldanskega varstva v organizaciji šole. To je v sistemu evropskih šol drugače. Vem, da so na tem področju v zadnjem času uvedene spremembe, ki pa jih sama natančno ne poznam.

13. Kaj bi veljalo vpeljati v slovenske šole na podlagi vaših izkušenj v tujini?

Na hitro sem najprej pomislila na postopek imenovanja ravnateljev ter možnost premika na drugo šolo, če pomislim na vodje. Sama sem, kljub temu da sem bila le eno leto na drugi evropski šoli, na istem delovnem mestu, spoznala, da sem se uspela iz te priložnosti veliko naučiti. Tega v Sloveniji ni. Jaz sem bila na isti osnovni šoli ravnateljica 13 let. Med svojim tretjim mandatom sem sama zaznala, da je moje delo rutinirano, predvidljivo. Seveda lahko veliko nadgrajuješ in razvijaš šolo, a spremeniti svoje delovno okolje in voditi drug kolektiv je izkušnja, ki se redko uresniči, sploh če se spomnim na postopek imenovanja, kot je sedaj v Sloveniji. Je pa to seveda zahtevnejše kot ostati v znanem in predvidljivem okolju.

Vzpostavitev sistema zagotavljanja kakovosti poučevanja je tudi nekaj, kar bi po mojem mnenju povečalo dodano vrednost in transparentnost izobraževalnega sistema.

Zunanjo evalvacijo, kot je vzpostavljena v evropskih šolah, prav tako vidim kot dodano vrednost. Je pa seveda družina evropskih šol majhna, zato je tak sistem vzdržen in izvedljiv. Ne vem, ali bi ga bilo v tem obsegu mogoče enostavno prenesti, glede na število šol v Sloveniji.

14. Kaj bi s svojimi bogatimi izkušnjami svetovali slovenskim ravnateljem?

Delo ravnatelja zahteva veliko od posameznika, veliko časa, truda, prilaganja nenehnim spremembam ter nenehno odgovornost, da je vse urejeno skladno s pravilniki in zakonodajo. Kljub temu pa mora biti na prvem mestu pri tem delu skrb za ljudi, s katerimi delaš, in za učence. Dobro sodelovanje z deležniki pomaga pri uresničevanju ciljev in tudi razvoju šole. Ko želi nekdo razgovor z menoj, vedno vprašam: »Kako lahko pomagam?« To skrb za zaposlene in učence pa dosegamo tudi s tem, da nenehno razmišljamo o tem, kako učitelji vidijo določeno situacijo, kako učenci in kako starši. Če znamo ljudi motivirati in usmerjati, jim pomagati, lahko veliko naredimo

za dobro delovno klimo in počutje. Vodja je na prvem mestu motivator, potem pa tudi »pastir«, ki skrbi za svojo čredo, tako da dobro pozna vsakega zaposlenega in ga usmerja (trenutno berem knjigo o uspešnih vodjih, kjer avtor primerja vodjo s pastirjem in iz te primerjave izpelje določena pravila, ki jih je treba poznati in jim slediti).

Zaradi kompleksnosti nalog ne pozabite na svoj profesionalni razvoj in rast. Moj cilj je, da sem vsak dan malo boljša, tudi če so premiki včasih skorajda neopazni. Pomembno je, da se razvijam in da sem ob koncu dneva, enega tedna, meseca in leta zadovoljna, da nisem pozabila nase, na svojo družino ter prijatelje, ker sem dala službo na prvo mesto in je zmanjkalo časa za vse drugo. To tudi meni vedno ne uspeva, a s trdno voljo in strategijami, kako si v svoj prenatrpani urnik vgradimo čas zase, za družino in za vse, kar nam je pomembno, je to mogoče.

Če bi me vprašali, katere veščine je kot vodja treba prioritetno razvijati, bi rekla coaching in trening komunikacije. Bodite radovedni, inovativni, ohranjajte veselje do učenja in vodenja ter se povezujte z drugimi, izmenjujte izkušnje in znanje s kolegi, ne samo v domačem okolju, tudi širše. Tako ne boste imeli občutka, da ste sami. K sreči je sedaj to veliko enostavneje, kot je bilo v preteklosti.