

# Vloga ravnatelja pri načrtovanju in spremljanju samoevalvacije na Ekonomsko-trgovski šoli, ESIC Kranj

Nada Šmid

## Uvod

S prispevkom sem želela na podlagi lastne izkušnje osvetliti pomembno vlogo, ki jo ima ravnatelj kot vodja v procesu samoevalvacije. Od njegovega pristopa k načrtovanju in izvajanju, še zlasti pa spremljanju dejavnosti, je odvisno, kako bo samoevalvacija v šolski sredini zaživela. Ponovno sem se ozrla po opravljenem delu in pogledala na proces uvajanja samoevalvacije na naši šoli ter se skušala nanj ozreti s primerne kritične razdalje. Zdelo se mi je, da le tako lahko vidim lastno vlogo ravnateljice in si na podlagi samokritične ocene načrtam izhodišča za delo v prihodnje.

Ravnateljica sem eno leto. Šola se je v Usposabljanje za samoevalvacijo v Šoli za ravnatelje vključila že pred nastopom mojega mandata. Mandat sem uradno nastopila konec decembra 2010, torej nekje na slabi polovici šolskega leta, kar mi je na nek način povzročalo težave. Potrebno je bilo ujeti ritem z že zastavljenimi delovnimi nalogami in se vključiti v projekte, ki so se že izvajali.

Zavedala sem se, da je osnovni namen samoevalvacije dvig kakovosti pedagoškega dela. Samoevalvacija je kot odsev v ogledalu. Ponuja nam povratne informacije o naši kakovosti in učinkovitosti vseh deležnikov, vključenih v proces vzgoje in izobraževanja. Z njeno pomočjo lahko raziščemo svoja močna in šibka področja. Odprt dialog, ki se v procesu samoevalvacije odvija med vsemi udeleženci, pa omogoča ne samo refleksijo in evalvacijo opravljenega dela, temveč nam v pripravi samoevalvacijskega poročila ponudi odsev, našo lastno podobo uspešnosti oziroma nam pokaže primanjkljaje na posameznih področjih. Samoevalvacija je ogledalo našega dela.

## Odgovornost ravnatelja v procesu samoevalvacije

Ves čas sodelovanja in izvajanja delavnic v kolektivu se mi je porajalo vprašanje, kakšna je pravzaprav moja vloga, torej vloga rav-

nateljice v procesu samoevalvacije, in kakšen je moj delež odgovornosti za že zastavljene prioritete cilje škole. Če je potrebno vodenje deliti, hkrati pa je odgovornost za načrtovanje in pripravo akcijskega načrta v celoti moja stvar, kako naj potem vse skupaj poteka? Naj delujem s pozicije moči ali prepuščam vodilno vlogo timu, za katerega sem osebno čutila, da je zaradi že skoraj enoletnega delovanja v procesu samoevalvacije bolj kompetenten od mene, ali pa naj delujem po principu »bo že kako«?

Pri iskanju odgovora na vsa ta vprašanja mi je pomagala Leithwoodova in Riehlova (v Pol 2008, 26) oznaka vodje škole, ki pravi, da: »Vodjo škole razumemo kot osebo, ki se pojavlja v številnih vlogah, ki dela z drugimi in jih usmerja in vpliva na ljudi in stvari, da bi dosegli cilje škole.«

Zavedam se nalog in odgovornosti, ki mi jih kot ravnateljici glede kakovosti nalagata Zakon o organizaciji in financiranju vzgoji in izobraževanju (ZOFVI) ter Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju (ZPSI-1). Prvi v svojem 49. členu navaja, da je ravnatelj odgovoren za zagotavljanje in ugotavljanje kakovosti s samoevalvacijo in pripravo letnega poročila o samoevalvaciji škole. V Zakonu o poklicnih in strokovnih šolah pa je v 15., 16. in 17. členu navedeno, da je potrebno poleg zagotavljanja sistema vodenja kakovosti upoštevati tudi skupni evropski okvir za zagotavljanje kakovosti v poklicnem in strokovnem izobraževanju. Poleg tega opredeljuje sestavo komisije za kakovost in enotnost sistema ugotavljanja kakovosti. Glede odgovornosti strokovnih delavcev ni tako jasnih navodil. Med drugim je zapisano, da je osnovna naloga škole izobraževanje. Zato menim, da doseganje kakovosti izobraževanja nujno zahteva samoevalvacijo učiteljevega neposrednega pedagoškega dela. Učitelji še vedno pre pogosto vidijo ravnatelja kot edino odgovorno osebo. Menim, da se je na šoli nekoliko kot posledica sodelovanja v projektu Usposabljanje za samoevalvacijo, nekoliko pa pod vtisom možnosti izgube zaposlitve zaradi vse slabšega vpisa, zavedanje o pomenu samoevalvacije obrnilo v pozitivno smer. To je pokazala tudi anketa med učitelji, saj se večina zaveda pomena samoevalvacije lastnega dela za izboljšanje kakovosti škole, s tem pa tudi prepoznavanje škole v javnosti.

### **Vključevanje v proces samoevalvacije**

Pri vključevanju v izvajanje delavnic s kolektivom in izobraževanje v projektu Usposabljanje za samoevalvacijo so se mi odpirala nova in nova vprašanja: kako sprejema kolektiv tovrstno usposab-

ljanje, saj gre za povsem nov način dela in tudi razmišljanja. Vsako uvajanje novosti sproža določene odpore. Jim bom v svoji novi vlogi kos? Klima v kolektivu tudi ni bila najbolj ugodna. Kakšno stališče naj zavzamem do že izbranih in načrtovanih prioritarnih ciljev? Kako bom skupaj s timom uspela prepričati kolektiv o smiselnosti izdelave akcijskega načrta in kdo je za pripravo pravzaprav odgovoren? In ne nazadnje, kako je s spremljavo izvajanja načrtovanih dejavnosti za doseganje zastavljenih ciljev akcijskega načrta? Je to vloga strokovnih aktivov, tima za kakovost ali je to moja naloga?

### ***Samoevalvacija z vidika uvajanja sprememb***

Uvajanje sprememb v obstoječ in zakoreninjen sistem je vsekakor proces, ki terja skrbno pripravo in vodenje, če želimo načrtovano spremembo tudi vpeljati. Pričakovala sem, da bom v kolektivu naletela na odpor. Moja pričakovanja so se delno potrdila. Popoldanske delavnice so kolegi večinoma doživljali kot nujno zlo, ki bo z zaključkom projekta minilo. Vsekakor so popoldanske delavnice predstavljale dodatno časovno obremenitev za učitelje. Povzročile so tudi poseganje v dinamiko učiteljskega zbora. Ne nazadnje je pri uvajanju novosti prisotno poseganje v posameznikova pričanja in vrednote. Prav tako je nenehno prisotno iskanje smisla pri uvajanju novosti. Če želimo z uvajanjem sprememb resnično spremeniti obstoječo prakso, je zahtevan nov način razmišljanja in delovanja. Ta vodi v t. i. spremembe višjega reda, katerim botrujejo novi pristopi in obrati v mišljenju. Vsem tem pomislekom se pridružuje še dodaten odpor, to pa je zahtevana količina dokumentov. Dodatna papirologija že tako ali tako vedno naleti na odpor in pomislek o tem, če je to res potrebno.

### ***Klima v kolektivu***

Naslednje področje, kjer so se mi zastavljala nešteta vprašanja, je bilo povezano s klimo v kolektivu. Ta vsekakor ni bila naravnana v korist vpeljevanju sprememb. V kolektivu prevladujejo starejši učitelji, katerih motiviranost za novosti že pregovorno ni na visokem nivoju.

V zboru so prisotni in močno zasidrani občutki drugorazrednosti. Nastali so v dolgih letih oblikovanja organizacijskih enot znotraj centra in ločevanja učiteljev v gimnazijski zbor in zbor poklicne in strokovne šole.

Tem občutkom se v zadnjih dveh letih pridružuje še apatičnost zaposlenih zaradi nenehno prisotne »grožnje« po ugotavljanju tehnoloških presežkov kot posledici zmanjševanja vpisa. Dejstva, da je izredno težko motivirati učitelja za novosti, hkrati pa mu ne nuditi nekega varnega okolja, se z vso odgovornostjo zavedam. Zato je potrebno še toliko bolj pozorno spremljati in ugotavljati dinamiko odnosov.

### ***Izbira in načrtovanje prioritarnih ciljev***

V proces samoevalvacije sem se vključila nekje na polovici dveletnega usposabljanja. Kar nekaj nalog je tim za kakovost skupaj s kolektivom že opravil. Sprva sem imela občutek, da nekako nisem del ekipe, saj so bile določene naloge že opravljene, prav tako so bili že izbrani prioritarni cilji ter izdelan mrežni plan dejavnosti. Zavedala sem se, da bom emocionalno komponento morala odmisлити in se »spopasti« z lastnim vključevanjem v delo tima in kolektiva. Moj položaj ravnateljice mi je pri tem samo pomagal.

### ***Izdelava akcijskega načrta izboljšav***

Še vedno velja splošno prepričanje, da je ravnatelj ne samo odgovoren za načrtovanje, temveč tudi za pripravo akcijskih načrtov. Vsekakor je pri vpeljevanju sprememb potrebno upoštevati socialno komponento, saj gre za skupno in skupnostno učenje, torej za kolektiv kot učečo se skupnost. Prav zato je pri aktiviranju učiteljskega zbora potrebno izhajati iz skupnega razmisleka, kaj želimo kot šola doseči v prihodnosti (Rutar Ilc 2008, 9–14). Vloga ravnatelja je pomembna zlasti v smislu spodbujanja in spremljanja izvajanja dejavnosti za doseg operativnih ciljev.

### ***Spremljanje in izvajanje dejavnosti za doseganje zastavljenih ciljev akcijskega načrtovanja***

Še najmanj vprašanj se mi je pojavljalo v povezavi s spremljanjem izvajanja dejavnosti. Nekdo mora imeti pregled nad celotnim potekom in vloga ravnatelja je v tem delu nenadomestljiva.

### ***Prevzem nalog in odgovornosti v procesu samoevalvacije s položaja ravnateljice***

Navkljub odporom, ki jih s seboj prinašajo spremembe in uvajanje novosti, je bilo potrebno pomisleke in smiselnost uvajanja usposabljanja za samoevalvacijo, ki so se porajali v kolektivu, nekako

preseči. Skozi delavnice, pripravljene po posameznih sklopih, smo se skupaj s kolektivom trudili za doseganje ciljev projekta. Predvsem se mi je zdel pomemben poudarek, da samoevalvacijo izvajamo ne zgolj zaradi zakonske dikcije, temveč je njen smisel predvsem ugotavljanje našega trenutnega potenciala, na podlagi katerega bomo lahko razvojno načrtovali ter s tem pripomogli h kakovosti izobraževanja na naši šoli. Tu sem kot ravnateljica čutila polno odgovornost in angažiranost.

Na podlagi evalvacijskih vprašalnikov in krajše ankete o vlogi ravnateljice v procesu samoevalvacije še vedno lahko zaznam določen odpor v kolektivu. Namenjen je papirologiji in dodatni časovni obremenitvi učiteljev. Zato je tim skušal čas izvajanja delavnic čim bolj prilagoditi željam strokovnih delavcev.

Sčasoma se je tudi klima nekoliko izboljšala. Z učitelji nekako lažje sodelujem, pa tudi zaupanje je večje. Uvedla sem delovna srečanja programskih učiteljskih zborov z namenom, da preverimo izvedbene kurikule. Časovno nas ta delovna srečanja sicer obremenjujejo. Vendar pa se na teh srečanjih poslušamo in slišimo, hkrati pa imajo vsi zaposleni možnost izražati svoje mnenje, nato pa o tem strokovno razpravljamo. Iz kolektiva je prišla pobuda, da bi se občasno družili še na neformalen način, kar nakazuje na izboljšanje same klime v kolektivu. Zadnje pedagoške seje sem pričevala s pohvalo posameznih strokovnih delavcev, ki so se izkazali, ali z organizacijo ali z drugimi dosežki. Vpeljava javne pohvale je naletela na odobravanje celotnega učiteljskega zbora.

Načrtovanje prioriteten ciljev šole je vsekakor področje, kjer mora sodelovati celoten kolektiv. S tem je možnost dejanske realizacije večja, saj tako postavljene cilje učitelji veliko hitreje in lažje vzamejo za svoje. Ko sem se seznanjala z že izvedenimi delavnicami in postavljenimi cilji, pa nekako nisem mogla mimo helikopterskega pogleda, ki naj bi ga kot ravnateljica imela. Čeprav izbrana prioriteten cilja, komuniciranje in sporazumevanje v slovenščini in tujem jeziku ter spoštovanje sebe in drugih ter tuje lastnine, podpirata tako vizijo kakor strateške cilje šole, pa sem bila prepričana, da neposredno ne vrednotita uspešnosti učenja in poučevanja na naši šoli.

Na eni izmed zaključnih delavnic sem kolegom predstavila svoj pogled na izbiro prioriteten ciljev šole in vključenost še enega cilja v akcijski načrt izboljšav. Čeprav smo v razpravi izpostavili različna stališča, so me kolegi v razmišljanju podprli. Dogovorili smo se in v akcijski načrt izboljšav vključili še tretji prioriteten cilj

– biti odgovoren. Skozi ta cilj bomo spremljali učne dosežke naših dijakov, hkrati pa skušali povečati njihovo odgovornost za doseganje boljšega učnega uspeha.

Če velja, da je pri izbiri in načrtovanju prioritetnih ciljev priporočljivo sodelovanje kolektiva, kar posledično pomeni večjo verjetnost realizacije, potem to velja tudi za izdelavo akcijskega načrta izboljšav. Vsekakor je moja vloga, vloga ravnateljice pri izdelavi akcijskega načrta, pomembna, predvsem glede usmerjanja in realnih možnosti za realizacijo. Zato menim, da je sodelovanje ravnatelja potrebno. Vsekakor pa je pomembnejša vloga in odgovornost ravnatelja pri spremljanju izvajanja posameznih dejavnosti akcijskega načrta za doseg končnega cilja oziroma zelenega stanja.

### ***Kako so vlogo ravnatelja v procesu samoevalvacije razumeli učitelji***

Učitelji od ravnatelja pričakujejo zlasti sodelovanje in strokovno vodenje, ne glede na to, ali gre za proces samoevalvacije ali za ostalo pedagoško delo. Pri tem pričakujejo, da bom do njih spodbujevalna in usmerjevalna. Pri vsakdanjem neposrednem pedagoškem delu in tudi sicer pričakujejo, da jim bom nudila moralno oporo.

Še vedno so mnenja, da je ravnatelj prva stopnička pri postavljanju in določanju ciljev šole, ker vidijo v vlogi ravnatelja tudi odgovornost, ki jo že po funkciji ravnatelj mora prevzeti. Ravnateljevo vlogo v procesu samoevalvacije vidijo v še večji meri kot sodelovalno s timom kakovosti.

Zavedam se, da je poročanje zelo pomembno, pa vendar v obliki vsakodnevnega dela to včasih postorim kar mimogrede. Strokovni delavci so upravičeni do seznanjanja s poročili in rezultati in to ne parcialno. Na tem področju bom skušala delovati še bolj dosledno. Vsekakor je korektnost podajanja in informiranja učiteljev potrebna in izredno pomembna, tudi za kvaliteto medosebnih odnosov.

### ***In kakšni so moji lastni vtisi, lastna izkušnja?***

Poleg ostalih funkcij ima ravnatelj tudi pozicijo moči. Zdi se mi pametno, da to moč ne uporablja vedno, ko mora reševati neko težavo. Seveda je dobro, da mu pri tem pomagajo izkušnje pri odločitvah, kdaj delovati s pozicije moči in kdaj poiskati druge poti in načine.

Ravnateljeva pohvala je dragocena. Še zlasti, če je izrečena javno in utemeljeno. V zbornici učitelji prav dobro vedo, kaj, kdaj in kako dobro nekdo opravi, pa ima kljub temu javna pohvala na skupni pedagoški seji neizmerno ceno.

Ugotovila sem, da se učitelji odzivajo, če se počutijo varne in imajo občutek varnega okolja. Šolski prostor sicer že nekaj časa ne predstavlja več varnega okolja (večja možnost izgube zaposlitve, pritiski staršev ...), lahko pa s podporo učiteljem in odprtimi medčloveškimi odnosi to okolje spremenimo v prijetnejše in znošnejše. Hkrati ga lahko, kot ravnateljica, okrepiš s priznanjem in podporo učiteljem pri razvijanju njihove profesionalne moči in spodbujanjem njihovega profesionalnega razvoja. S podajanjem poročil imajo strokovni delavci pravico pridobiti povratno informacijo o izvajanju vsake dejavnosti, v katero so s svojim delom vpeti.

Izrednega pomena se mi zdi iskanje močnih področij pri vsakem učitelju. S tem jih v nobenem trenutku ne diskreditiram, tudi če nastopi kakšna težava.

### ***Sodelovanje v procesu samoevalvacije v vlogi ravnateljice***

Po enoletnem sodelovanju v procesu samoevalvacije v vlogi ravnateljice čutim, da sem moralno obvezana pogledati v ogledalo in kritično presoditi lastni odsev, ki mi ga ponuja. Na podlagi pridobljenih izkušenj sem ugotovila, da moram še večjo pozornost in energijo vložiti v štiri področja:

- sprotnemu spremljanju in analizi stanja uspeha ter zadovoljstva vseh deležnikov,
- doslednemu spremljanju izvajanja dejavnosti akcijskega načrta,
- komunikaciji in medosebnim odnosom posvetiti posebno pozornost in
- spodbujanju in motiviranju strokovnih delavcev za samoevalvacijo.

### ***Sprotno spremljanje in analiza stanja uspeha ter zadovoljstva vseh deležnikov***

Ob vsej dnevni dinamiki v poklicnem in strokovnem izobraževanju delovni dan kaj hitro mine. Navkljub temu bom v prihodnje morala svoje delo še bolj sistematično načrtovati in s tem pridobiti čas za spremljanje vseh zadanih kazalnikov sproti ali nekajkrat

na leto. Sprotnemu preverjanju uspeha in zadovoljstva moram dodati še primerjavo s preteklimi šolskimi obdobji, kajti le tako bom lahko zaznala trend gibanja uspeha in zadovoljstva deležnikov v vzgoji in izobraževanju.

Vsekakor sta spremljanje in analiziranje uspeha in zadovoljstva udeležencev vzgoje in izobraževanja osnovni izhodišči za strateško načrtovanje, ki naj bi pripomoglo k dvigu kakovosti in nenehnega izboljševanja same šole. Zato se bom spremljanja in analize v prihodnje lotila še bolj načrtno, tudi s pomočjo osebnega akcijskega in operativnega načrta.

### *Dosledno spremljanje izvajanja dejavnosti akcijskega načrta izboljšav*

Na osnovi lastne prakse sem prišla do zaključka, da je vloga ravnatelja pri spremljanju izvajanja dejavnosti izredno pomembna. Nekako iz prepričanja, da tisto, kar je zapisano, potem drži in da se zapisane aktivnosti morajo izvajati, sem svojo pozornost premalo usmerila v spremljanje izvajanja. S tem sem strokovnim učiteljem po vsej verjetnosti nekako posredno sporočala svojo »nezainteresiranost« za njihov trud pri načrtovanju in izvajanju dejavnosti akcijskega načrta izboljšav. Vsekakor je spremljanje učiteljevega dela s strani ravnatelja temelj za uspešno učečo se skupnost. Ne nazadnje učitelji od ravnatelja to pričakujejo, kar so tudi izrazili.

### *Komunikaciji in medosebnim odnosom posvetiti posebno pozornost*

Prepričana sem, da sta dobra komunikacija in pozitivni medosebni odnosi osnovni temelj uspešne delovne sredine. Žal klima v kolektivu ni taka, da bi vedno omogočala komunikacijo na najvišjem profesionalnem nivoju. Dejavnike, ki botrujejo slabi klimi, sem že omenila. Se pa stanje izboljšuje, čeprav bi si želela še nekaterih izboljšav. Zavedam se, da se odnosi v kolektivu gradijo in zahtevajo svoj čas. Skušala bom delovati še bolj subtilno in na ta način spodbujati vse tisto, kar pozitivno vpliva na medosebne odnose.

Da je področje komunikacije in dobrih medsebojnih odnosov izrednega pomena za celoten šolski prostor, navajata tudi Erčulj in Širec (2006, 62): »Ravnatelji ne delajo sami, ampak vedno v odnosu z drugimi, zato sta še kako pomembna vzpostavljanje pozitivnih medosebnih odnosov in sposobnosti uspešnega sporazumevanja. Ravnateljevanje je torej oblikovanje učeče se skupnosti, ki omogoča čim boljše dosežke vseh udeležencev. Spremljanje in usmer-



janje učiteljevega dela sta temelja za oblikovanje politike strokovnega razvoja zaposlenih, ravnatelj pa mora s svojim zgledom izražati predanost nadaljnjemu izobraževanju in usposabljanju.«

### *Spodbujanje in motiviranje za samoevalvacijo*

V sinergiji skupnega sodelovanja ravnatelja, tima za kakovost in strokovnih delavcev je vloga ravnatelja pri spodbujanju za samoevalvacijo izredno pomembna. Skozi proces usposabljanja so tudi učitelji začutili, kako pomembna je samoevalvacija. Pomembna je za njihov lastni profesionalni razvoj, prav tako pomembna pa tudi za nenehen dvig kakovosti izobraževalnega procesa. Učitelji se pomena samoevalvacije in kakovosti šole zavedajo vedno bolj, saj je šola postavljena na »trg« bolj kot kdaj koli doslej. Odgovornost za izboljšave in dvig kakovosti izobraževanja moramo prevzeti skupaj.

Ravnateljeva odgovornost je predvsem z lastnim delovanjem dajati zgled, kar menita tudi Erčulj in Širec (2006, 62): »Ravnatelj je s svojimi vrednotami vodenja odgovoren vsej skupnosti, v kateri deluje šola. Pri tem mislimo na različne skupine, kot so starši, učenci/dijaki, svet šole, lokalna skupnost, javni zavodi, ministrstvo in drugi. Zagotoviti mora kar najbolj kakovostno izobraževanje, spodbujati druge udeležence, da prevzamejo svoj del odgovornosti za delo šole. Seveda ne gre pozabiti na ravnateljevo formalno-pravno odgovornost za delovanje šole.«

### **Zaključek**

Odgovornost je sestavni del vrednostnega sistema vsakega posameznika. Vloga ravnatelja je, da je s stališča pozitivne in optimistične naravnosti pozoren na odzive deležnikov, da jim zna v pravem trenutku prisluhniti in jih spodbuditi za nadaljnje delo.

Pomembno vlogo v procesu samoevalvacije ima ravnatelj z načinom svojega vodenja in delovanja, predvsem v tem, da zna del odgovornosti prenesti tudi na deležnike, še zlasti na učitelje in jih s pohvalo, poudarjanjem njihovih močnih področij ter podporo pri njihovem strokovnem razvoju opolnomoči tudi za področje samoevalvacije. Pri tem ne gre za izogibanje prevzemanja odgovornosti ravnatelja, temveč za usvajanje smisla procesa samoevalvacije, da smo s svojim delovanjem za kakovost in nenehne izboljšave izobraževanja odgovorni prav vsi, tako ravnatelj, tim za kakovost kakor tudi strokovni delavci, vsak v svojem obsegu in vlogi.

## Literatura

- Erčulj, J., A. Širec. 2006. *Svetovanje kot pomoč v strokovnem razvoju ravnateljev: presoja vodenja in svetovanja na šoli*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Pol, M. 2008. »O evalvaciji in samoevalvaciji ravnateljevega dela.« V *Kazalniki kakovosti na področju ravnateljevega dela*, uredila J. Erčulj, 25–45. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Rutar Ilc, Z. 2008. »Na pot spremembam.« V *Vpeljevanje sprememb v šole: priročnik za šolske razvojne timе*, uredila M. Pušnik, 9–14. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Zakon o organizaciji in financiranju v vzgoji in izobraževanju (ZOFVI-UPB5). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 16/2007, 36/2008, 58/2009, 64/2009, 65/2009, 20/2011.
- Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju (ZPSI-1). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 79/2006.
- Nada Šmid je ravnateljica Ekonomsko-trgovske šole, Ekonomsko-storitveni izobraževalni center Kranj.  
*nada.smid@guest.arnes.si*