

Rafko Lah

Ravnatelj Osnovne šole Frana Albrehta Kamnik

GLAS UČITELJA NA OSNOVNI ŠOLI FRANA ALBREHTA KAMNIK

Teacher Voice at the Fran Albrecht Kamnik Primary School

KRATKA PREDSTAVITEV

Prihajam iz mesta v naročju planin. Šola, ki jo vodim, šteje več kot 800 učencev, več kot 100 zaposlenih, ima pet šolskih stavb in veliko športno dvorano. Moje učenje na mestu ravnatelja se je začelo pred 14 leti.

Ko sem prevzel ravnateljstvo, so nekateri sodelavci izrazili mnenje, da si želijo sprememb na bolje, odprtosti navzven, več podpore pri uresničevanju idej, posredovali so mi nove zamisli o delovanju šole; želeli so si tudi novih projektov, ki so jih dotlej pogrešali ali so jih pričakovali. Menili so, da je 'stvari', o katerih mora odločati vodstvo šole, veliko.

Imenovanje delovne skupine za pripravo vizije šole leta 2005 je bil majhen, a za našo šolo pomemben korak predvsem zaradi začetnega vključevanja več sodelavcev ter povabila staršem in učencem k sodelovanju. Proces evalvacije in samoevalvacije sta bila še v 'povojih', distribucija vodenja je bila le nakazana, v praksi je še ni bilo zaznati, razvojnega načrta kot dokumenta nismo imeli.

Načrtno in sistematično delo je dobro vplivalo na različne vidike šole. Premike smo opazili na področju komunikacije, odnosov in pristopov k reševanju težav. Učili smo se in se še vedno: tudi jasno izražati pričakovanja in ustvarjati tak dialog, v katerem kulturno komuniciramo. Starši so postali partnerji in pobudniki mnogih sprememb. Šolsko mreženje pri delovanju in načrtovanju, dogovorjena in spremljana področja kakovosti, več timskega sodelovanja, povečana distribucija vodenja in pogovori o učenju – to je le nekaj merljivih področij, ki pomembno zaznamujejo našo učečo se skupnost.

Krišnamurti, eden velikih filozofov 20. stoletja, je leta 85 prejel nagrado Združenih narodov za mir. V govoru je med drugim povedal, da sodelovati pomeni delati stvari skupaj, graditi skupaj, čutiti skupaj, imeti nekaj skupnega. Po njegovem mnenju ne more biti sodelovanja, če je prisotna kakršna koli oblika prisile. Meni tudi, da je radost biti in delovati skupaj, resnično sodelovanje se torej ne rojeva samo iz dogovora o izpeljavi skupnega projekta, pač pa tudi iz radosti občutka za skupnost. Vprašanje je, koliko smo se navedenemu idealu so - delovanja uspeli približati?

Prav zaradi sodelovanja smo skupaj rasli in izboljšali vrsto kultur: kulturo načrtovanja, evalviranja, sodelovanja, razumevanja pomena timskega dela idr. Srečali smo se tudi z dvomi in strahovi. Ugotovili smo, da tehnik in receptov ni. Iskali smo lasten enkratni pristop. Če hočemo, da bo prišlo

do resničnega napredka v prizadevanjih za večjo učinkovitost in za to, da bi šola zagotovila večje zadovoljstvo tako učencem kot učiteljem, je to bistveno.

Na šoli sem samo ravnatelj z najboljšimi sodelavci. Dobra naravnost in srčnost mi veliko pomenita, predvsem pa kultura vodenja, ki je naklonjena posvetovanju in iskanju soglasja, kjer imajo zaposleni dostojanstvo in premorejo spoštovanje in odgovornost.

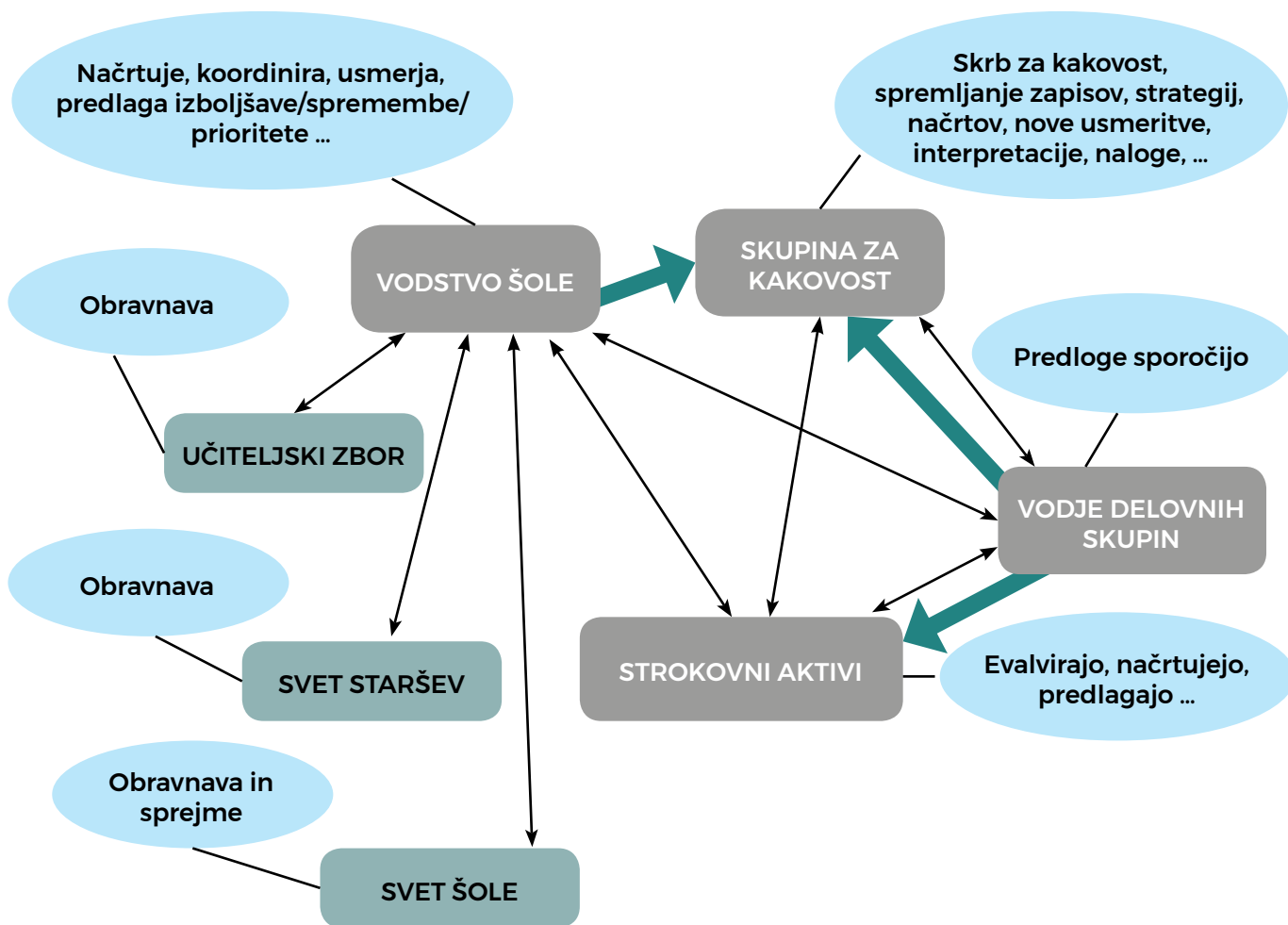
V ritmu stalne pozornosti, tako na jutranjih sestankih, konferencah ali pa na šolskih stopnicah, je vedno priložnost, da z besedami ali pa brez njih izražamo naklonjenost drug drugemu.

GLAS UČITELJA IN KAKOVOSTNO RAZVOJNO NAČRTOVANJE¹

Razvojno načrtovanje je proces, v katerem šola na temelju analize stanja načrtuje izboljševanje lastne kakovosti ter uspešneje in učinkoviteje organizira program razvoja in sprememb. Naloga vodstva šole je kakovostno vodenje procesa razvojnega načrtovanja, tako, da ta postane priložnost za ozaveščanje in soočanje individualnih pedagoško-didaktičnih predstav in individualnih vrednot, pa tudi za usklajevanje in morebitno spreminjanje le-teh v medsebojnem dialogu in v soočanju z nacionalnimi smernicami. Razvojni načrt, pripravljen v soglasju z vsemi deležniki, članom šolske skupnosti služi kot okvir in usmeritev pri nenehnem izboljševanju prakse in medsebojni podpori, da bi na ravni ustanove še izboljšali kakovost poučevanja in učenja.

Glavni namen razvojnega načrtovanja je izboljševati kakovost učenja in poučevanja z uspešnim vodenjem inovacij in sprememb. Vprašanja, ki so v tej povezavi pomembna, so: Kje je šola zdaj, kaj moramo spremeniti, kako naj te spremembe časovno obvladamo, kako bomo vedeli, da smo bili pri obvladovanju sprememb uspešni idr. Na naši šoli smo razvojno načrtovanje začeli z oblikovanjem poslanstva in vizije šole, ob vključitvi vseh šolskih deležnikov; proces je potekal v obliki razprav/anket o skupnem namenu in skupni predstavi o prihodnosti, poleg tega pa smo si prizadevali dobiti realistično oceno trenutnega stanja. Moja vloga je bila, da sem procese razumel, deležnikom zagotovil možnost sodelovanja, jih navdihoval in spodbujal. Z oblikova-

¹ R. Lah, Razvojno načrtovanje, Šola za ravnatelje, 2018, v sklopu projekta Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij.



► SHEMA 1: Načrtovanje, izvedba, evalvacija

njem ožjega tima in potrebnimi orodji, kot sta npr. dobro pripravljena anketa in izbor področij kakovosti, smo pridobili potrebne podatke o dosedanji kakovosti, predvsem pa o tem, kaj je treba izboljševati. Po oblikovanju strateškega dokumenta – razvojnega načrta šole – smo pripravili akcijske načrte oziroma zapise, iz katerih je mogoče ugotoviti, kateri so načrtovani cilji, ki jih spremljamo in evalviramo.

Samoevalvacijo smo sicer kasneje začeli uporabljati kot sodelovalen, reflektiven proces, v katerega so vključeni vsi deležniki. Pomembno je bilo spodbujati strokovne delavce in hkrati vztrajati, da so bili pripravljani na sistematično refleksijo in opolnomočeni zanje, torej za delovanje, ki nas bo pripeljalo do skupnih ciljev. Razvojno načrtovanje razumem kot proces, saj gre za nove ali drugačne pristope k načrtovanju in druge spremembe. V našem primeru smo začeli z oblikovanjem poslanstva in vizije šole, sistematično smo izobraževali vse strokovne delavce na področju samoevalvacije, kasneje pa smo oblikovali načrt izboljšav in ga evalvirali. Glede na spreminjajoče se poglede na kakovost in nova spoznanja edukacijskih ved v vzgoji in izobraževanju smo leta 2016 pripravili in izvedli anketo. Podatki so nam pomagali prepoznati močna in manj močna področja v povezavi s petimi področji kakovosti. To smo uporabili kot potrebno in nujno izhodišče tako za pisanje razvojnega kot operativnega načrta za izboljševanje kakovosti, ki smo ga imenovali triletni načrt izboljšav.

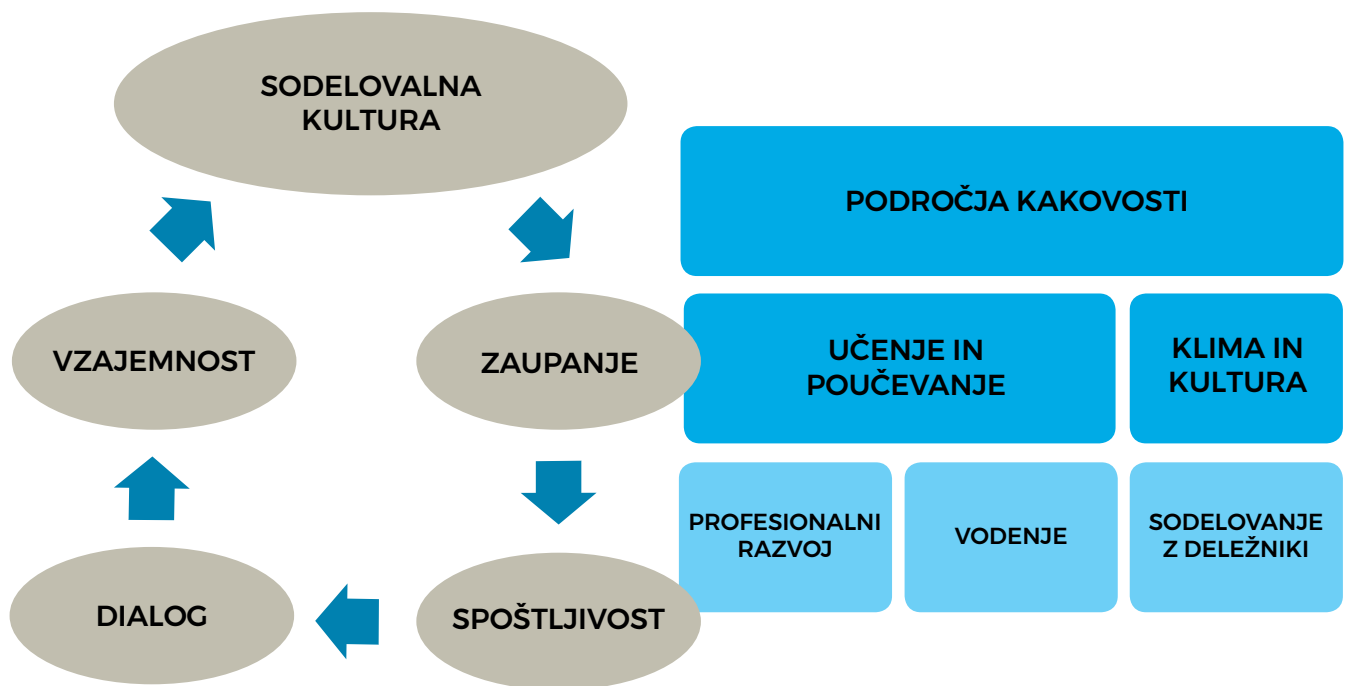
Šola lahko presodi, kolikšen je obseg sprememb, ki se jih loti hkrati, in katere so tiste vsebine njenega dela, kjer je brez velikih prizadevanj treba samo vzdrževati obstoječe.

KAKO SMO VZPOSTAVLJALI SODELOVALNO KULTURO NA ŠOLI²

Na naši šoli so nekateri strokovni delavci skoraj pred desetletjem od ravnatelja nemudoma zahtevali nova šolska pravila in spremembe na vzgojnem področju. Ravnateljeva reakcija je bila ustanovitev delovne skupine za šolska pravila, rešitve smo iskali s pomočjo konsenza in sodelovanja vseh vpletenih v življenje na šoli s konkretnimi aktivnostmi.

Nekajletno načrtno in sistematično delo je v času poteka procesa pozitivno vplivalo na različne vidike šole. Premike smo opazili na področju komunikacije, odnosov in pristopov k reševanju težav. Vsi deležniki vzgoje in izobraževanja želimo vstopati v šolo kot partnerji. Učimo se jasno izražati pričakovanja in ustvarjati dialog, v katerem kulturno komuniciramo.

² Strokovno stališče dveh strokovnih delavk (Plahutnik, Šimenc), predstavljeno na 4. znanstvenem posvetu Vodenje v vzgoji in izobraževanju, Portorož 31. 3–1. 4. 2015.



► SHEMA 2: Spodbujanje sodelovalne kulture

Sodelovalno kulturo spodbujamo med vsemi deležniki pedagoškega trikotnika in se povezujemo s strokovno in laično javnostjo predvsem v lokalnem okolju.

Uporaba participativnih metod pri delu z učenci je ena od poti do večje vključenosti učencev v soustvarjanje šolske realnosti, programa in poveča motiviranost in odgovornost otrok (šolski parlament, dnevi dejavnosti, prostovoljno delo itd.).

V letih spodbujanja sodelovanja med starši in šolo so ti postali naši partnerji in tudi pobudniki sprememb (organi šole, delovne skupine, starši kot svetovalci in mentorji dejavnosti itd.).

Spodbujamo neformalne oblike druženja med šolo in domom (dogodki na šolski ravni, oddelčnih skupnosti, podružnične šole itd.).

Sodelovanje med sodelavci je tisto, ki na vzdušje na šoli vpliva najbolj. Na vtis, ki ga dobi deležnik o šoli, ko vstopi v šolski prostor, najbolj vplivajo ravno odnosi med zaposlenimi – tako med strokovnimi delavci kot tudi med preostalimi delavci šole.

Usmerjevalec in spodbujevalec različnih dejavnosti na šoli je ravnatelj, ki podpira in v praksi izvaja distribuirano vodenje v šoli.

PRISPEVAM K USTVARJANJU POGOJEV, DA GLAS UČENCA ŽIVI NA NAŠI ŠOLI

Kot ravnatelj šole stremim k ustvarjanju pogojev za ustvarjanje inovativnega učnega *okolja*, horizontalni in vertikalni povezanosti med predmeti, področji in dejavnostmi, koherentnosti in visoki stopnji profesionalizma v vseh fazah načrtovanja.

Prizadevam si, da je vzdušje na šoli miselno spodbudno, psihološko varno in sproščeno. Prizadevam si, na pogovorih, sestankih, konferencah in delovnih telesih, da sode-

lavci razumejo svoje zahtevno in plemenito poslanstvo. Prizadevam si, da razumemo, da smo kar naprej tudi v vlogi učenca.

Podpiram sodelovalnost in timski pristop. Dialog in dialog. Odrprtost. Kulturo vodenja, ki je naklonjena posvetovanju in iskanju soglasja.

NAJNOVEJŠA SPOZNANJA O UČENJU VPLIVAJO NA MOJE PEDAGOŠKO VODENJE

Učenje je v središču pozornosti pri sooblikovanju vizije, prednostnih nalog in ciljev, zapisanih v razvojnem in letnem delovnem načrtu šole.

Spodbujam in sodelujem v pedagoških razpravah in diskusijah o učenju. Spodbujam in pričakujem načrtovanje preizkušanja novega znanja v skupini, v razredu, ter skupne analize in refleksije.

Načrtovanje in izvedba izobraževanj sta usmerjena v procese učenja.

Reflektiranje mojega vodenja z vidika: »Ni težava v tem, da ne bi vedeli, kaj želimo, ampak kako pomagati učiteljem, da bodo to izvajali pri pouku.«³

Vodijo me vprašanja: Kako pogosto se učitelj pogovarja z učenci o procesih učenja? Kakšno prepričanje imajo učenci o sebi kot učencih? Ali se tudi strokovni delavci pogovarjamo o učenju? S šolske konference oktobra 2018, ki smo jo vezali na izvajanje prioritete UČENJE UČENJA: sodelavki sta pripravili izjemno kakovostno izobraževanje, razdeljeni smo bili v skupine po astroloških znamenjih, med drugimi smo iz špagetov gradili stolp. Skupine smo sodelovale, se učile, doživljali smo skupne drobne radosti.

3 Dylan Wiliam.

PONOSEN SEM NA SPREMEMBE, KI SO SE ZGODILE V OKVIRU PROJEKTA BRIDGE

Pomembne spremembe so se zgodile na področju načrtovanja, izvajanja in evalviranja pogovorov o učenju. Ponosen sem na skupino sodelavcev, ki so se svobodno odločili, da bodo pomemben del svojega profesionalnega življenja namenili pedagoškemu raziskovanju, raziskovanju in reflektiranju lastnih praks, ki so se odločili, da je smiselno deliti in sprejemati, ki s takšnim pristopom in ravnanji pomembno spreminjajo nekatere vzorce in rutine v ožjem in širšem prostoru.

Ponosen sem na dvodnevno strokovno srečanje na naši šoli junija 2018, na katerem smo bili povabljeni k uram pouka, kjer smo smeli spraševati, se pogovarjati o učenju z učitelji drugih šol, ravnatelji ter strokovnjaki Zavoda RS za šolstvo.

Ponosen sem, da je skupina za formativno spremljanje pouka s svojim odnosom pomembno spreminjala klimo in odnos preostalih sodelavcev, vsekakor pa gre za proces. Leta 2018 smo sprejeli kar šestnajst novih sodelavcev, ki bodo svoje profesionalne poti tlakovali soodvisno od profesionalne širine starejših sodelavcev.

Ponosen sem tudi na glas staršev, izražen na svetu staršev ter svetu šole v povezavi z odobravanjem in tudi občudovanjem vneme strokovnih delavcev, ki so vključeni v mednarodni projekt Glas učenca – most do učenja (BRIDGE).

ZAGOTOVILI BOMO, DA BO GLAS UČENCA ŽIVEL TUDI PO ZAKLJUČKU PROJEKTA

Mnoge dosedanje prakse navdihujejo, to bo osnova. Še naprej se bomo trudili skrbeti za dobro klimo.

Elemente formativnega spremljanja deloma že vključujemo v strokovne razprave, pri spremljanju in opazovanju pouka, na pogovorih o učenju, smiselno jih bom uporabljal tudi pri mojem vodenju, na letnih individualnih pogovorih, pri bodočih načrtovanih pogovorih o učenju, načrtovanju izobraževanj, predstavljanju vzgojno-izobraževalne problematike na sejah sveta staršev in sveta šole.

Še bolj načrtno bom povezoval načela distribuiranega vodenja, ki temelji na zaupanju, pomeni medsebojno sprejemanje zmožnosti za vodenje, od formalnih vodij zahteva, da 'izpustijo iz rok' nekaj nadzora in moči, naklonjeno je posvetovanju in iskanju soglasja, ne pa ukazovanju in nadzoru,⁴ in formativnega spremljanja pouka.



V obdobju načrtovanja spremljanja pouka se bom zavzel za spremljanje pouka, pri katerem učitelji udeležijo načela formativnega spremljanja pouka, med drugim spodbujajo miselno spodbudno, psihološko varno in sproščeno vzdušje, učenci razumejo, kaj se učijo in zakaj, učitelj je sodelovalno in socialno, učitelj z vprašanji spodbuja dialog, učenci izkazujejo znanje na različne načine, učitelj od učencev pričakuje povratne informacije, je občutljiv za individualne razlike v njihovem predznanju, se zavzema, da v čim večji meri prevzemajo skrb nad učenjem idr.

S STRASTJO IN PREDANOSTJO LAHKO VSAKDO PREMAGA OVIRE IN DOSEŽE SVOJ CILJ⁵

Dobro je razumeti in sprejeti, da vse spremembe zahtevajo veliko časa in potrpljenja.

Leta 2014 smo se prijavili za zunanjo evalvacijo. Povratno informacijo zunanjih evalvatorjev smo sprejeli kot priporočila za izboljšanje kakovosti in spodbudo za delo v prihodnje. Med drugim sta zunanja evalvatorja zapisala, da so sogovorniki spoznali, da jim je proces samoevalvacije pomagal pri izboljšanju medsebojne komunikacije, da so strokovno bolj napredovali, kot bi sicer, in da lahko skupaj dosežejo še veliko. Opazila sta, da smo v kolektivu zaznali spremembe tako pri sebi kot pri sodelavcih in da se zavedamo, da s procesom samoevalvacije gradimo boljše medsebojne odnose. Vse to je vplivalo na izboljšanje klime v kolektivu.

Menila sta še, da se strokovni delavci trudijo, da je velik podarek namenjen negovanju vrednot, kot so spoštljivost, varnost in prijaznost, da je skrb za dobro počutje učencev, zaposlenih in staršev opaziti na vsakem koraku, da so strokovni delavci prijazni, ustrežljivi, da je komunikacija med njimi in ravnateljem pristna in strokovna, da je tim za samoevalvacijo delo v projektu zastavil zelo ambiciozno.

VODSTVO ŠOLE

Trije smo. Vodstveni sodelavci. Različni, vendar zelo sodelovalni. Odgovornost v našem vodstvenem timu je deljena,

4 MacBeath idr. 2004.

5 Citat Nelsona Mandele.



skupaj čutimo odgovornost za uspeh. Imamo občutek za skupni cilj, si zaupamo in ohranjamo odprto in pošteno komunikacijo. Usmerjeni smo v prihodnost, spremembe vidimo kot priložnost za rast.

Pogosto skupaj spregovorimo o prednostih in pomanjkljivostih kolektiva, ustrezni porazdelitvi nalog in obveznosti, skupaj ustvarjamo pogoje, v katerih učitelji brez zadržkov izrazijo pomisleke, dileme, dvome, strah in odpor.⁶

Hkrati razpolagamo z dejstvi, dokazi in izkušnjami, s katerimi učitelje podpiramo v smeri profesionalnega razvoja. Najprej smo sami globoko prepričani o vrednosti skupnega cilja. Razumemo, da je večina sprememb sprejeta z negotovostjo in dvomi. V procesu spreminjanja temeljnih prepričanj o učenju in poučevanju se trudimo vedno znova izpostavljati dokaze pozitivnih posledic spreminjanja, kot so dobre prakse, uspehi, ustvarjalni poskusi in druge dobre rešitve sodelavcev. Za vse to imamo močno, skupaj s šolskimi deležniki ustvarjeno in podprto sodelujočo šolsko kulturo.

⁶ Podprto s prispevkom: Učitelji, raziskovalci lastne prakse, Zavod RS za šolstvo, 2017, Učeca se skupnost, B. Oder, F. Mravlje: 138–145.

UMETNOST KOT SREDSTVO ZA RAZVOJ KREATIVNOSTI IN INOVATIVNOSTI

Skupaj s sodelavci bom razmišljal, kako naj povežemo znanost in umetnost kot sredstvo za razvoj inovativnosti in kreativnosti. Umetnost namreč sporoča, navdihuje, pretresa in izziva! Veliko skupnega z učenjem? Najpomembnejše pa se mi zdi, da prek umetnosti pridemo v stik s samim seboj in lastnimi ustvarjalnimi potenciali.

Torej – je učitelj umetnik? Teza: DA! Dober učitelj je umetnik!

Umetnost in vodenje v metaforičnem jeziku pomeni: to zveni dobro, pozitivna slika, pojejo isto pesem, čudovita ideja, prva violina, srečen konec ...

Posebej se iskreno zahvaljujem:

sodelavcem, članom skupine »Bridge«, pomočnikoma ravnatelja, Aniti Rusak Kastelic in Zdravku Slevcu, vodji projekta Adi Holcar Brunauer in njenim sodelavkam.