

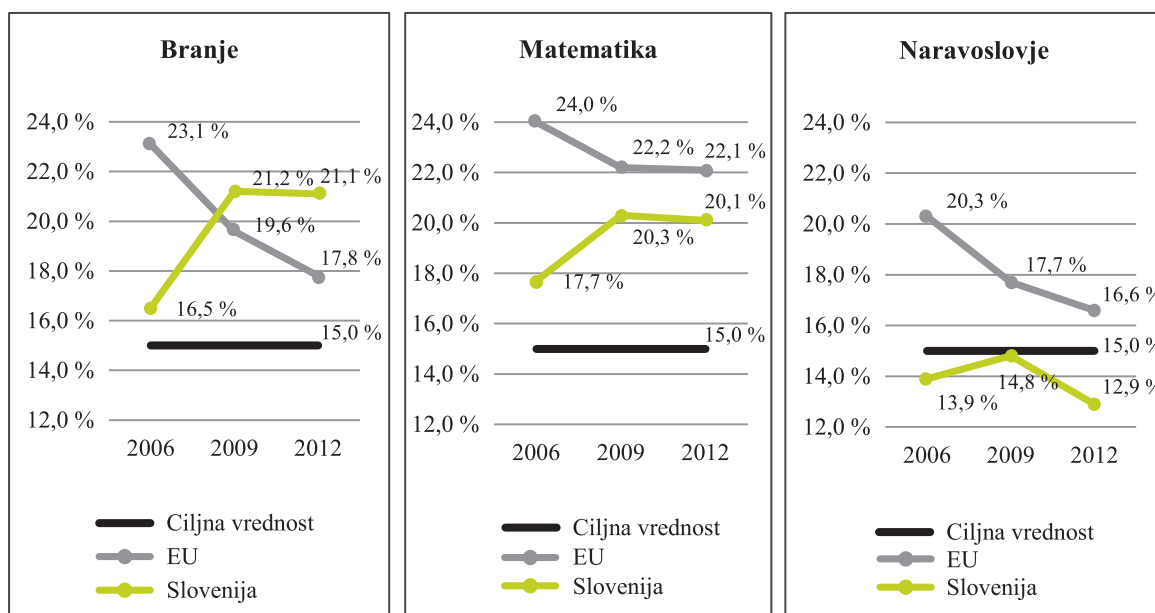
### VLOGA RAVNATELJEV V KRIZNIH ČASIH

Pogosto se nam ob prebiranju dnevnega tiska, gledanju poročil in v splošnih pogovorih na različnih ravneh zazdi, da v Sloveniji že nekaj let govorimo predvsem o krizi in kako smo pri tem nemočni. Osebnost me moti, celo skrbi, predvsem dokaj prevladujoče mnenje, da sami v tem položaju ne moremo narediti kaj dosti, da bi ga spremenili ali, bog ne daj, obrnili sebi v prid.

V šolstvu se je začelo najbolj na glas govoriti o krizi ob sprejetju »znamenitega« ZUJF-a, ko smo vedno bolj spoznavali, da gre zares in da je tudi javni sektor postal izjemno ranljiv. S tem nočem prezreti težav, s katerimi so se že prej srečevale šole, na primer ob zmanjšanem vpisu, posebej pa ne tistih, ki so povezane z vedno slabšim socialnim položajem staršev in otrok. Predstavljam nekaj zamisli o vlogi ravnatelja v kriznih časih. Del zapisa je nastal na podlagi povzetka razmišljanja ravnateljev, ki so bili leta 2012 vključeni v program Vodenje za učenje in so v eni od strokovnih

razprav opredeljevali svojo vlogo v »izzivih za vodenje za učenje« v tedanjih razmerah v Sloveniji, se pravi prav ob uveljavitvi ZUJF-a. Njihove misli dopolnujem z zapisi, ki so nastali letos aprila v eni od skupin v programu Šole za ravnatelje, v kateri so udeleženci pred kratkim imenovani ravnatelji in nekaj pomočnikov.

Izhodišče za razmišljanje o vlogi ravnatelja v kriznih časih je sporočilo ene od skupin ravnateljev, v katerem jasno poudarjajo, da otroci, učenci in dijaki niso krivi za to, da so učitelji in vzgojitelji izgubili del pravic in materialnih spodbud. Zato je pomembno ponovno in nenehno ozaveščanje o poslanstvu šol in vrtcev ter vloge strokovnih delavcev. Podobno pozitivno naravnana so tudi druga razmišljanja. Morda je kriza priložnost za to, da pogledamo na pozitivne plati svojega poklica in da še bolj spodbujamo kritično razmišljanje, zlasti da med zaposlenimi in med mladimi razvijamo kritični odnos do medijev, ter celo priložnost za spodbujanje aktivnega državljanstva, so opozorili ravnatelji. Zanimivo je, da se izkušeni in novoimenovani ravnatelji



Slika 1: Dosežki Slovenije pri zasledovanju evropskega merila »delež učencev, ki v raziskavi PISA ne dosega temeljne ravni pismenosti«

Evropska komisija (2001) izpostavlja, da je še posebej ključno vprašanje nizkih dosežkov pri bralni pismenosti, ker ravni bralne pismenosti vplivajo na blaginjo posameznikov, stanje v družbi in gospodarski status držav v mednarodnem prostoru. Po mnenju nekaterih strokovnjakov (Friedman, 2005; OECD, 2001, v Šterman Ivančič, 2013) so neekonomski učinki bralne pismenosti v obliki osebne blaginje in večje socialne vključenosti prav tako pomembni kot učinki na gospodarstvo ali na trg dela. Spretnosti v bralni pismenosti torej niso pomembne samo za posameznike, temveč za vse, kar posamezniki v neki ekonomiji vedo in

znajo narediti – morda najpomembnejša oblika kapitala. Ekonomisti so več let razvijali modele, s katerimi so pogosto pokazali, da je raven bralne pismenosti in posledično tudi izobrazbe prebivalcev neke države kazalnik potenciala za njeno gospodarsko rast (Šterman Ivančič, 2013).

In kako se v nacionalnem okolju odzvati, ko ugotovimo, da so dosežki učencev v Sloveniji na mednarodni primerjalni lestvici dosežkov oziroma glede na evropsko merilo podpopovprečni, pri tem pa je problem nizkih dosežkov podkrepljen s številnimi projekcijami glede nadaljnega (gospodarskega) razvoja družbe?

v svojih razmišljanjih niso bistveno razlikovali. Slednji so prav tako videli v krizi več priložnosti: za (pre)oblikovanje vrednot, iskanje novih možnosti in poti za vodenje sodelavcev in poudarjanje dobre prakse.

Rdeča nit vseh sporočil je tudi, da lahko ravnatelj s svojim zgledom umiri marsikatero napetost in usmeri razmišljanje v reševanje, ne pa v poglobljanje problemov. Kriza je torej lahko priložnost za bolj ozaveščeno razvijanje pedagoškega optimizma, za navduševanje in motiviranje strokovnih delavcev za kakovostno delo in za pozitivna sporočila. Lahko bi rekli, da gre pri tem za iskanje novih poti pri vodenju zaposlenih, kar zagotovo prispeva tudi k bolj pozitivni klimi in varnemu okolju, s tem pa tudi k ustvarjanju boljših pogojev za učenje vseh. Obe skupini ravnateljev sta poudarili tudi pomen dobrega in jasnega informiranja.

Med priložnosti v kriznih časih ravnatelji uvrščajo večje povezovanje tako znotraj šol in vrtcev kot tudi s starši in z drugimi deležniki v okolju. Zlasti izkušeni ravnatelji

so ponovno izrazili potrebo po ustvarjanju ravnateljskih mrež, ki bi omogočale izmenjavo idej in dobre prakse ter skupno iskanje poti.

Zanimivo je, da ravnatelji kljub dokajšnji razliki v izkušnjah pri vodenju vidijo podobne poti za premagovanje morebitnega malodušja in nezadovoljstva kot posledic krize. Morda za odtenek več priložnosti v tem vidijo novimenovali ravnatelji, medtem ko izkušenejši menijo, da bi morali načeloma vzpostaviti bolj kritičen odnos do informacij in do dogodkov, s čimer razvijamo kritično razmišljanje tako med zaposlenimi kot pri delu z mladimi. Ob vsem tem verjamem, da bomo v šolah in vrtcih znali potegniti iz krize čim več pozitivnega in da bo morda spodbudila tudi nujen premislek o našem poslanstvu in o tem, kako pomembna je naša vloga pri oblikovanju vrednot mladih.

Dr. Justina Erčulj,  
Šola za ravnatelje

Iz mednarodnih poročil (OECD, EU) lahko razberemo, da si države na različne in svojevrstne načine prizadevajo izboljševati svoje dosežke po mednarodni primerjalni lestvici v raziskavi PISA, ki je postavljena na piedestal sodobnih meril učne uspešnosti posameznikov, uspešnosti in učinkovitosti izobraževalnih sistemov ter celo gospodarske konkurenčnosti sodobnih družb. Kljub nekaterim težnjam po iskanju univerzalnih rešitev na ravni EU je že študija OECD (1998) opozorila, da je položaj držav pri učni (ne)uspešnosti lahko specifičen, zato mora vsaka država oblikovati svojo strategijo soočanja z nizkimi dosežki učencev.

V projektu *Približajmo priložnosti vseživljenjskega učenja vsem* smo izpostavili različne dejavnike, ki se na podlagi teoretskih predpostavk, podatkov mednarodnih raziskav znanja ter drugih mednarodnih in nacionalnih raziskav na področju izobraževanja povezujejo z nizkimi dosežki učencev, ter na isti podlagi izpostavili možne pristope in strategije za izboljšanje učnih dosežkov učencev. Pri identifikaciji dejavnikov in oblikovanju pristopov smo izhajali iz podatkov raziskave PISA, a hkrati zavzeli širši pristop, ki omogoča oblikovanje nacionalno specifičnih pristopov in pogledov ter identifikacijo odprtih izzivov učne uspešnosti v slovenskem izobraževalnem prostoru. Pri tem smo upoštevali ugotovitve različnih raziskovalcev (npr. Marentič Požarnik, 2002: 8), da zaradi prepletenosti dejavnikov učne neuspešnosti enosmerno pojmovanje in ukrepi za izboljšanje učne neuspešnosti celo soustvarjajo neuspešnost. Ker se z dosežki učencev povezujejo številni dejavniki, je torej pri spodbujanju učne uspešnosti smiselno namenjati pozornost ne le kognitivnim pristopom in izboljšanju didaktičnih strategij za usvajanje vsebin posameznih predmetov, temveč tudi pristopom, ki zaobjamejo tudi nekognitivne vidike delovanja posameznika. V tem pogledu

smo oblikovali raznolike pristope, ki zadevajo številna področja izobraževalnega procesa in osebnosti mladostnikov (notranje in zunanje dejavnike učne neuspešnosti). V projektu smo se tako osredinili na izboljšanje odnosa do znanja v družbi znanja, vlogo kakovostnega poučevanja in profesionalnega razvoja učiteljev, pomen vzgojnega sloga staršev in učiteljev, dvig motivacije za branje literarnih in digitalnih besedil, vključevanje retorike in argumentacije v pouk kot prezrtih dejavnikov učne uspešnosti, spodbujanje čustvenega in socialnega učenja, spodbujanje učne uspešnosti s pomočjo spodbujanja podjetnosti, pomen priznavanja neformalno pridobljenega znanja ter povezanost državljske vednosti in aktivnega državljanstva.

Pomembno je izpostaviti, da smo v projektu sledili pobudam Evropske komisije (2007) o krepitvi razvoja na področjih temelječega izobraževanja (angl. *evidence-based education*), ki v središče postavlja tesno sodelovanje med raziskovalci, javnopolitičnimi odločevalci in deležniki. Navedeno pomeni, da smo oblikovane poglede in pristope pred njihovo uradno objavo v končnem izdelku projekta – znanstveni monografiji *Učna (ne)uspešnost: pogledi, pristopi, izzivi* – preverili in sooblikovali na številnih dogodkih, ki so se zvrstili v času trajanja projekta. Poleg okroglih miz naj izpostavimo predvsem znanstveni posvet ter strokovne posvete za osnovnošolske in srednješolske učitelje, svetovalne delavce, ravnatelje in dijake. Na petih strokovnih posvetih v Mariboru, Velenju, Novem mestu, Kopru in v Ljubljani so poleg uvodnih predstavitev, v katerih smo predstavili različne vpoglede v nedoseganje evropskega merila, sledile razvojno-praktično usmerjene delavnice, v katerih so udeleženci aktivno sodelovali. V skupni razpravi smo tako sooblikovali raznolike pristope. Z izpostavljanjem predvsem nekognitivnih vidikov učne (ne)uspešnosti