

Peter Pirc

Ravnatelj OŠ Zbora odposlancev Kočevje

RAVNATELJEVA VLOGA PRI UVAJANJU NOVOSTI V POUČEVANJE

The Principal's Role in Implementing New Teaching Approaches

Ravnatelj je tisti človek na šoli, ki ga vsaj zakonodaja nedvomno določa kot »šefa« šole. Pri večini zadev, ki se dogajajo na polju izobraževanja, mnogo posameznikov, društev, organizacij itd. rado podaja svoja stališča in mnenja, jih nemalokrat tudi povsem laično in populistično razlaga, a ko pride do resnejših, tudi kritičnih situacij, vsi s prstom pokažejo na ravnatelja in zakonodajo, ki le-temu v 49. členu ZOFVI nalaga ogromno odgovornosti in zahtev.

Če človek samo preleti te alineje, vidi, da je ravnatelju prepuščeno obsežno polje, na katerem naj bi se znašel po svojih najboljših močeh. Mogoče bi bil boljši izraz, da je ravnatelj vržen na polje, kjer je ogromno »min«, in nekako skuša skozi to polje privedi svojo četo zaposlenih. Brez težav lahko zapišem, da ta člen od ravnatelja zahteva lastnosti neke vrste »supermana«, ker zagotovo ne obstaja oseba na tem planetu, ki bi vse zapisano lahko opravljala brezhibno in hkrati v skladu s svojimi željami ter ambicijami. Dan je seveda prekratek, če bi želel kateri koli od nas ravnateljev imeti povsod same kljukice ... Tako posledično vsak od nas rešuje situacijo po svoje, kakor je po njegovem mnenju najbolj prav. Obsežnost dela pa ima seveda posledice. Mnogo ravnateljev žal skrbi predvsem za to, da je na šoli zadoščeno vsej zakonodaji, da so papirji urejeni, ne posvečajo pa časa predvsem najpomembnejšemu, vsaj po mojem mnenju najpomembnejšemu, tistemu, zaradi česar smo se navsezadnje tudi vsi mi ravnatelji šolali, da bi postali učitelji in bili prenašalci znanja – torej načinu dela z učenci in vpeljevanju novih metod poučevanja, ki bi se jih morala lotiti celotna zbornica, ves kolektiv ...

Glede na to, da ravnateljujem osmo leto, jih seveda absolutno razumem, saj preživeti v tem obsežnem »polju izobraževanja« pomeni hoditi po področju, za katerega je spisano največ zakonodaje, hoditi po področju, v katerem se po tekočem traku izmenjujejo inšpekcije, ki vsaka po svoje skrbi za ves potreben in mnogokrat žal nepotreben nadzor, in seveda je to tudi polje, v katerega vse prevečkrat zaidejo tudi tisti, ki se na področje šolstva ne spoznajo, pa čeprav sami menijo drugače ...

Ravnatelja se v zakonodaji še kar enači s pojmom pedagoški vodja ... Žal pa smo trenutno daleč od tega in menim, da na vseh šolah ravnatelj v prvi vrsti razmišlja o materialnem in finančnem stanju, urejeni kadrovske politiki, o vseh mesečnih dokumentih in poročilih, ki jih zahteva zakonodaja, o odgovorih vsem inšpekcijskim službam, raznim iniciativam ..., šele potem pa pride na vrsto pedagoško vodenje,

pri mnogih pa zaradi vsega prej naštetega tudi ne in se učiteljem prepušča poučevanje ter se v njihovo delo in odločitve ne spušča, niti o tem ne razpravljajo na sestankih oz. konferencah ...

Vse naštetu so seveda nujno potrebne zadeve, toda gotovo ne morejo pomeniti bistva šole! Zakaj sploh šola obstaja, kdo je glavni gradnik le-te, katera je prava smer šolstva in predvsem kakšna je smer poučevanja za novodobne generacije? To so vprašanja, ki bi morala celostno zaobjeti čas ravnatelja, združenje le-teh in seveda naprej vse strokovne svete, ki se ukvarjajo s šolstvom. In tam bi morali sedeti ljudje iz prakse, tako šolske kot tudi gospodarstveniki, kjer bi lahko prvi iz prve roke povedali, kako je danes pri pouku, kakšne so nove generacije, kako pristopiti do njih, in drugi kakšno znanje je potrebno v današnjem svetu ter kakšno znanje bo potrebno čez 10 let, 20 let ...

Za razmišljanje o vsem tem pa je potrebno predvsem veliko branja, za kar pa je seveda čas, ko se naredi vse prej zapisano, torej ob popoldnevih, večerih, na izobraževanjih, izpopolnjevanjih, sodelovanjih z Zavodom RS za šolstvo, pogovoru s kolegi ravnatelji in učitelji, ki jim je do sprememb, ki jih to polje mora, resnično mora v prihodnosti ponuditi ... **In še nekaj je nujno potrebno pri uspešnem pedagoškem vodenju – popolno zaupanje zbornice v vodstvo ter posledično povezanost kolektiva ... Če tega ni, je govoriti o spremembah, o novitetah in izzivih na področju poučevanja v zavodu znanstvena fantastika in je vse obsojeno na neuspeh oz. se bodo spremembe pojavljale le pri posameznikih, kar pa seveda ne pripelje do zelenega napredka.** Trenutne spremembe zakonodaje, politika plač in sistemske težave na področju izobraževanja pa seveda delujejo močno kontradiktorno v zvezi s kakršnim koli razvojem ...

Med ravnateljem in razvojem šole obstaja ekvivalentna vez, kar pomeni, da je ravnatelj tisti, ki celostno spodbuja razvoj šole in obratno: razvoj šole je v celoti odvisen ravno od njegovih sposobnosti premika kritične mase zaposlenih. V vsaki šoli lahko vpeljujemo parcialne spremembe, ki jih izvajajo posamezni učitelji, da bi zagotovili širše spremembe, pa je potrebno vodstvo in trden tim, ki stoji zadaj. Ne gre pozabiti, da je na šoli lahko še tako odličen ravnatelj, a če ne bo uspel oblikovati ustreznega tima, ki bo verjel v spremembo, do spremembe ne bo nikoli prišlo ... In to je umetnost vodenja – ustvariti tim, ki bo uspel idejo prenesti na glavne akterje, to je učitelje ... Šola, o kateri koli že govorimo, je

močna toliko, kot je močan njen najšibkejši člen. Seveda je jasno, da se nikoli ne more na ukaz v spremembi vključiti vse, je pa gotovo dejstvo, da če se o novih metodah govori, razpravlja, problematizira ..., o tem lahko razmišlja prav vsak član kolektiva. Tudi največji pesimist dela spremembe na sebi, ker so te nujne, če želimo spremeniti nekaj v širšem smislu.

In formativno spremljanje znanja je gotovo področje, ki zahteva široko poznavanje, predvsem s strani vseh članov strokovnega aktiva, raziskovanje le-tega pa pomeni za vse strokovne delavce sistematično rast. Po mojem mnenju je ravno formativno spremljanje znanja prihodnost poučevanja, ki pa seveda potrebuje prilagoditev zakonodaje za svoj popolni razvoj, v tem trenutku pa popolno zaupanje ravnatelja v izvajanje le-tega s strani učiteljev, saj trenutna zakonodaja v mnogočem njegov razvoj ustavlja.

Na naši šoli sem se lotil uvajanja FS sistematično. Šele ko sem bil pri sebi popolnoma prepričan, da je to smer, ki bo gotovo zaznamovala razvoj šolstva v prihodnosti, sem se povezal z dr. Ado Holcar Brunauer, ki se zavzema za takšen način poučevanja v Sloveniji. Verjetno je razbrala, da mislim resno, in me povabila k sodelovanju v mednarodnem projektu Student Voice – the Bridge to Learning, ki povezuje pet držav in v Sloveniji v njem sodeluje šest šol. Vedel sem, da za širši razvoj potrebujem tim, ki bo dovolj močan ter prodoren, da bo lahko promotor tega načina poučevanja. V tim sem povabil 12 učiteljic, izbranih po vertikali, tako da so bile vanj vključene predstavnice skoraj vsakega aktiva. Tak tim je heterogen pri sestavi in kot tak odličen poligon za razpršitev ideje o formativnem spremljanju med vse delavce šole. Vsem v timu sem dal jasno vedeti, da bo v začetku nanje padlo precej dodatnega dela, a da bodo vsi imeli možnost strokovne in osebne rasti.

Vzporedno z izobraževanjem tima v projektu Bridge pa sem med vse zaposlene v letu 2017 in 2018 pripeljal izobraževanje Formativno spremljanje v štirih delih, ki ga zelo strokovno izvajajo zaposleni na Zavodu RS za šolstvo. Učitelji so se tako dobili na 4 popoldanskih delavnicah in izvajali aktivnosti, ki so jih nato utrjevali še doma. V vsakem delu izobraževanja so podrobno predelali po dva koraka formativnega spremljanja in s tem pridobili temeljno znanje, da so FS pri svojem delu lahko razvijali tudi sami, predvsem pa so lahko sledili delu tima. Tim se v času projekta redno dobiva na mesečnih sestankih, kjer razpravljajo o svojih izkušnjah, seveda pozitivnih in negativnih. Člani tima so v pomoč komur koli, ki bi imel kakršnokoli vprašanje, se o FS pogovarjajo na svojih aktivih in so v obeh zbornicah uredili FS-kotiček, kjer se zbirajo primeri dobrih praks, ki so dostopni tudi v e-zbornici, ter se ravno te z majhnimi prilagoditvami pripravijo za vsako učno uro.

Seveda sam tesno sodelujem s timom, jim nudim podporo, jih maksimalno spodbujam, omogočam dodatna izobraževanja, skušam odgovoriti na dileme, preganjam bojzani, ki se pojavljajo in FS redno kot točko obravnavam na konferencah. Na vsaki konferenci po dve članici tima predstavita svojo dobro prakso in skušata kolega spodbuditi, da bi posamezne elemente vnesli v svojo prakso. Ob vsem zapisanem pa zadnji leti izvajam še hospitacije pri vseh učiteljih ter opazujem uporabo FS-prijemov vsakega od njih pri učni uri. Zavedam se, da je sprememba poučevanja dolgotrajen proces, ki se lahko razvije le s popolnim razumevanjem mene kot vodstva in predvsem z majhnimi koraki, ki jih v svoje poučevanje uvaja vsak od zaposlenih.

V vsakem primeru lahko že danes zapišem, da sta uvajanje FS in skupno delo pri raziskovanju le-tega, pri učiteljih pripeljala do **veliko večjega ozaveščanja po sodelovanju vseh učencev, po spodbujanju njihovega razmišljanja, spremenilo se je oblikovanje kriterijev znanja, ki se pri mnogih učiteljih izvaja skupaj z učenci, razmišlja se o namenih učenja ter se na tej podlagi potem veliko lažje odgovarja na vprašanja učencev ...** Vsi učitelji so opravili temeljit premislek o povratnih informacijah, ki jih podajajo v ustni ali pa pisni obliki, predvsem pa so začeli uvajati skupinsko delo, ki je tako zelo pomemben gradnik vsakega uspešnega podjetja in je temeljno znanje, ki ga morajo v šoli pridobiti učenci. Vse skupaj pa se nadgrajuje še z medvrstniškimi in samovrednotenjem učencev, torej dvema korakoma, ki delata največje težave tudi nam pedagogom.

Pozitivni pogledi na FS se (po opravljeni anketi) krepijo tudi med učenci. Izpostavili so, da morajo pri tem načinu poučevanja pouku bolj slediti, so bolj slišani in videni, veliko več delajo sodelovalno, v skupinah, kar jih navdušuje, na njihov nivo razumevanja so jim prevedeni kriteriji in nameni učenja, kar pomeni, da končno vedo, zakaj se kaj učijo in kje naj to uporabijo, prisiljeni so razmišljati, seveda na taksonomsko višjem nivoju, prav tako pa so povedali, da se učijo postavljati prava vprašanja in podajati povratne informacije, tako sošolcem kot tudi učiteljem.

Če povzamem: **formativno spremljanje je po mojem mnenju prihodnost poučevanja, ki ga po dveletnem skrbnem spremljanju na naši šoli skoraj v celoti pozdravljajo učenci, večina učiteljev in mnogo staršev, kar je seveda tudi pomembno.** Za razvoj le-tega se močno trudi Zavod RS za šolstvo, odobravajo ga tudi na MIZŠ, kar pa seveda ni dovolj, da bi lahko FS res zaživelo v polnem obsegu. Da bi se ga učitelji lotevali brez strahu, da jim ne bo uspelo predelati učne snovi in da jim bo zmanjkalo časa, je treba sistemsko urediti tri področja.

Najprej je treba močno prevetrili in spremeniti učne načrte ter zmanjšati ves balast, ki se je v desetletjih nabral z dodajanjem novih vsebin, odzemanja nepotrebnih pa ni bilo. FS zahteva čas, bistvo je v poglobljanju in raziskovanju, novodobno znanje ne daje več prednosti pomnjenju velikih količin podatkov, ker so te vsem na voljo v trenutku, temveč je bistvo v uporabi naučenega in povezovanju tega na vseh področjih.

Zatem je treba spremeniti zakonodajo na področju ocenjevanja. Učitelju je treba omogočiti vrednotenje na podlagi spremljanja učenca skozi poučevanje, njegovo delo, sodelovanje, na podlagi dokazov, ki se zbirajo pri pouku, mu omogočiti ocenjevanje po delih ... Učitelju moramo zaupati ter mu s tem dvigniti avtoriteto in avtonomijo. Slednje je nujno potrebno, če želimo ohraniti javni šolski sistem na ravni, ki smo jo dosegli.

In ne nazadnje je nujno treba spremeniti politiko plač in način nagrajevanja učiteljev. Plačilo, ki je enako za vse, nikakor zagotavlja razvoja ... Jasno je, da morajo biti učitelji, ki so vprežna sila, torej tisti, ki na šoli uvajajo mnogo stvari in skrbijo za njihov razvoj, ustrezno nagradjeni. V šolstvu moramo uvesti variabilni del plače, ki bo deloval stimulatивно na vse ter bo posledično zagotavljal razvoj na vseh področjih.

Šolstvo je danes na razpotju, pred velikimi izzivi, a ravno ti peljejo k napredku. Imamo temelje, imamo znanje, potrebna pa je seveda volja vseh deležnikov po spremembah. Jo bomo vsi zmogli? Upam, močno upam v imenu tistih, ki so najpomembnejši v vseh pogledih, v imenu otrok.