

Kako lahko ravnatelj/-ica spodbudi strokovno in osebno rast učitelja?

Ivanka Stopar

Ravnateljica Srednje strojnokovinarske šole

Ravne na Koroškem

ivanka.stopar@guest.arnes.si

Ustvariti delovno okolje, v katerem ljudje res lahko postanejo najboljše, je velik izziv.

Federick W. Smith

Uvod: Uspešne šole so tiste, kjer se nenehno učijo učitelji, vodstvo in učenci

Globalizacija je povzročila, da vzgoja in izobraževanje doživljata velike spremembe, saj človeštvo prehaja v *obdobje družbe znanja*, v kateri je znanje vodilna gonilna sila in v kateri postaja intelektualni kapital največje bogastvo. Prehod v družbo znanja je pospešila informacijska in komunikacijska tehnologija, predvsem svetovni splet, ki odpira velikanske možnosti za razvoj, je postal neizčrpen vir informacij, vsebin in znanja (Hargreaves 2003).

Od učiteljev se zahteva vedno več: delajo s skupinami učencev, ki so bolj heterogene kot v preteklosti (v smislu maternega jezika, spola, narodnostne in verske pripadnosti, sposobnosti itd.) in med katerimi je bistveno več učno in vedenjsko problematičnih učencev, ki zahtevajo drugačne pristope in načine poučevanja; uporabljati morajo možnosti, ki jim jih ponujajo nove tehnologije, izpolnjevati zahteve po individualiziranem učenju in učencem pomagati, da v procesu vseživljenjskega učenja postanejo samostojni; včasih pa morajo zaradi večje avtonomnosti šol prevzeti tudi dodatne naloge, ki se nanašajo na odločanje in upravljanje (Komisija evropskih skupnosti 2007).

Dejstvo je, da se učitelji in ravnatelji danes srečujemo z novimi vlogami, z odprtostjo za spremembe, s preoblikovanjem vloge edinega prinašalca znanja v razred v vlogo mentorja in spodbujevalca (Hirvi 1996), z vlogo pobudnika sprememb, spodbujevalca učenja in s spoznanjem, da je nenehen profesionalni razvoj nujnost (Ninisto 1996). Ravnateljeva vloga spodbujevalca strokovnega sodelovanja in izpopolnjevanja postaja v teh spremenjenih okoliščinah odločilna. To pomeni, da učiteljem pomaga razumeti njihovo la-

stno situacijo in jih spodbuja k izboljšavam (Fullan in Hargreaves 2000). Ravnatelj svojim sodelavcem pove in pokaže, kaj ceni, in se zaveda tega, kako lahko prispeva k profesionalizmu učiteljev: s svojim zgledom in odnosom do učenja kot vseživljenjske kategorije – nujnosti v 21. stoletju, s spodbujanjem profesionalne rasti, z vključevanjem v izobraževanja, projekte, v nadaljnje šolanje in s spodbujanjem nenehne osebne rasti. Ceniti je treba tiste učitelje, ki nenehno iščejo nove možnosti in priložnosti za sodelovanje in izpopolnjevanje. Deal in Kennedy (1982) priporočata, naj spodbujanje in razvijanje temeljnih vrednot šole temeljita na vzoru, podpori, pozornosti, oblikovanju posebnih obredov in navad, na pripovedovanju zgodb, poveličevanju organizacijskih junakov in spletanju neformalnih mrež. Ker je ravnatelj spodbujevalec sodelovanja, je zelo pomembno, kaj dela, kako to dela, o čem govori, kaj ceni, čemu namenja pozornost, kako se vede, katere vrednote zagovarja in kaj čuti. Če karkoli hlini, ga izda govorica telesa. Ravnateljevo vedenje je vzor drugim, on je prvi med enakimi, drži pa tudi, da noben ravnatelj ni gospodar modrosti (Fullan in Hargreaves 2000). *Vsak ravnatelj bi moral misliti s svojo glavo in s srcem ter delati tako, kot govori. Poleg refleksije o svojem delu bi za načrtovanje pedagoškega dela nujno potreboval tudi povratno informacijo o tem, kako ga vidijo sodelavci.*

Vodenje sodelavcev – pedagoško vodenje in skrb za njihov osebni in strokovni razvoj je zelo pomemben pogoj za spodbujanje učenja in je mnogo več kot le hospitacija in pogovor po njej, je tudi vsestransko sodelovanje in izmenjava izkušenj. Prepričana sem, da obstaja povezava med usposobljenostjo učiteljev in uspehom učencev. Navajam dve definiciji spremljanja pouka, ki sta najbližje mojemu prepričanju:

1. Spremljanje uspešnosti dela zaposlenih je strateški, povezan pristop, s katerim zagotavljamo dolgoročno uspešnost organizacije tako, da izboljšujemo kakovost dela zaposlenih (Armstrong in Baron 2000).
2. Spremljanje uspešnosti dela je usmerjanje in podpora zaposlenim, da lahko delajo čim bolj uspešno in učinkovito ter skladno s potrebami organizacije (Walters v gradivu za modul *Managing Teacher Performance* 2001).

Ker ljubim izzive in nikoli ne morem mirovati, sem se vključila v projekt Šole za ravnatelje Akcijsko raziskovanje. Ob prijavi še nisem natančno vedela, kaj bom raziskovala, čeprav se je področje

ponujalo kar samo – prenova srednješolskih programov je namreč prinesla drugačen način dela in okrepila delo v timih, hkrati pa pred zaposlene postavila izjemne izzive (medpredmetno povezovanje, modularnost, prepletenost prakse in teorije na strokovnih področjih, učenje kompetenc, projektno delo, sodelovanje v programskem učiteljskem zboru, vključevanje ključnih kvalifikacij, izginotje nezadostnih, minimalni standardi ...), ki jih bodo zmogli le zavzeti in k spremembam usmerjeni posamezniki. Pa še ti bodo (po mojem mnenju) potrebovali ogromno spodbude in usposabljanj.

Zavedam se, da je pedagoško vodenje najpomembnejša in hkrati najtežja ravnateljeva naloga, ki ni le zakonsko določena, pač pa je izjemno pomembna tudi za razvijanje in strokovno rast vsakega posameznega učitelja in s tem prav vse organizacije in njene klime. Zato sta sistematično spremljanje in predvsem podpora učiteljevemu delu in njegovi karieri nujno potrebna. Uspešen vodja mora in bo v prihodnje moral še bolj vlagati v svoj največji kapital, v ljudi, in v šoli so to prav gotovo učitelji, dijaki in posredno starši ter širša javnost.

Vsak ravnatelj, ki spremlja pouk oziroma hospitira, bi moral upoštevati, da je spremljanje vzgojno-izobraževalnega dela odgovornost, da mora biti povezano z izboljševanjem šole, da je treba uravnotežiti spremljanje procesa in rezultatov ter da se je za to dejavnost treba usposobiti (Erčulj in Širec 2004). Izjemnega pomena je konstruktivna razvojna povratna informacija, ki temelji na načelu zaupnosti, pomaga iskati poti za učiteljev strokovni razvoj, vendar za učitelja opazovanca to ni recept, pač pa mu pomeni usmeritev, spodbudo, možnost refleksije o njegovem lastnem delu in podporo oziroma korak naprej pri nadaljnjem delu (Reeves 2002).

Tomičeva (2002, 10) pravi, da je opazovanje skrbno načrtovano in preišljeno »zavestno zaznavanje pedagoškega procesa z vsemi čutili in pripomočki«.

Erčuljeva in Širec (2004) dodajata, da hospitacije niso namenjene sodbam o kakovosti pouka, temveč pomoči pri vrednotenju in razvoju poučevanja, so ena od možnosti, da učitelji preverijo strokovne prijeme, so povratna informacija in samoevalvacija, krepijo timsko načrtovanje in soodgovornost za kakovostno šolo.

Ko sem začutila, da je skrajni čas, da začnem bolj *sistematično in načrtno več delati* na pedagoškem področju in ne le na papirologiji ter zagotavljanju optimalnih materialnih pogojev, sem se odločila za izpeljavo akcijskega raziskovanja v tej smeri. Postavila

sem si raziskovalno vprašanje: *Kaj lahko jaz storim, da bi spodbudila strokovno rast učitelja? Ali lahko s sistematičnim spremljanjem učiteljevega dela v razredu in rednim letnim pogovorom po hospitaciji vplivam na pozitivne premike pri poučevanju, na osebno rast in na načrtovanje učiteljeve kariere? Ali lahko s povratno informacijo o svojem lastnem delu dobim od učiteljev smernice za nadaljnje delo?*

Zakaj ravno to področje, sem že omenila, želela pa sem si tudi pospešiti nekatere procese, ki so v dani situaciji nujni za uspeh in zadovoljstvo posameznika in s tem za uspeh javnega zavoda; z veliko pozornostjo, ki sem jo namenila temu področju, sem hotela jasno pokazati, kako pomembno je in da si zasluži prioriteto. Izkušnje (dvanajst let ravnateljstva) mi napovedujejo, da bo že samo to dejstvo spodbudilo kako spremembo.

Spremembe življenja zahtevajo spremembo vodenja, danes dober vodja postaja motivator in podpornik ter zgled za kakovostno delo vseh udeležencev izobraževanja, predvsem pa s svojim pristopom spreminja šolo v vseživljenjsko učečo se organizacijo. Spremljanje pouka in redni letni pogovor sta možnost za nenehne izboljšave, sta motivacija, izziv, omogočata kakovostno rast posameznika in šole. Pripomoreta lahko h gradnji posameznikove kariere, spodbujata in dajeta povratno informacijo, pripomoreta lahko k večjemu zadovoljstvu in kakovosti življenja.

Metodologija

Izbrani vzorec udeležencev

Izbrala sem vzorec petih učiteljev, ki sem jih prosila za sodelovanje v akcijski raziskavi. Eden je sodelovanje odklonil. Po napovedi hospitacije sem se z vsemi pogovorila o okoliščinah in namenu hospitacije, jim izročila vprašalnik za redni letni pogovor in izbrane instrumentarije za spremljanje njihove ure. Izvedla sem spremljanje pouka in se dogovorila o času in prostoru za pogovor tako z učiteljem kot z dijaki. Te sem o uri, ki sem jo spremljala, povprašala s kratkim strukturiranim vprašalnikom. Učitelj je o spremljani uri napisal svoje vtise, refleksijo in se samooceni, refleksijo sem napisala tudi sama.

Pogovor je potekal od spremljane ure k širši tematiki, od pedagoškega dela do splošnega razmišljanja o načrtih in željah.

V raziskavo so bili vključeni štirje sodelavci, tri ženske in en moški, in to po principu neverjetnostnega vzorčenja; vsi so pedagoški delavci, dva v razredu delata šele nekaj let, dve pa poučujeta

več kot deset let. Dve sodelavki poučujeta splošni predmet, dva pa strokovne predmete strojništva in elektrotehnike.

Način zbiranja podatkov

Vsem sodelavkam in sodelavcu sem na skupnem sestanku v začetku maja 2008 predstavila raziskavo in jih povabila k sodelovanju; pogovorili smo se o načinu dela in dobili so izvod instrumentarija, ki sem ga uporabila ob spremljanju ure v razredu, ter vprašalnik za pripravo na redni letni pogovor.

Nekje do 15. maja 2008 sem jim napovedala hospitacije, pred vsako smo opravili krajši pogovor o posebnostih in ciljih opazovane ure. Vse štiri hospitacije sem opravila v tednu od 19. do 23. maja 2008, prav tako pogovore po njih, vendar smo jih namenoma načrtovali za najmanj en dan po hospitaciji. Ti pogovori so prešli v redne letne pogovore in so trajali najmanj eno uro.

Uporabila sem naslednje metode: *metodo zbiranja podatkov, individualni intervju, vprašalnike, opazovanje in analizo dokumentacije.*

Prvi krog akcijske raziskave je trajal maja in prvi teden junija 2008. V tem obdobju sem opravila hospitacije, pogovore pred hospitacijami in po njih ter redne letne pogovore z izbranimi učitelji.

Kratek povzetek instrumentarijev

- *Intervju* je bil v prvem delu standardiziran, saj so vsi udeleženci raziskave dobili vnaprej določena vprašanja, na katera so pisno odgovorili. V nadaljevanju pa je sledil nestrukturiran ali neformalni intervju; moj namen je bil namreč pridobiti bolj poglobljeno mnenje udeležencev, zato me niso zanimali odgovori, kot sta *da* ali *ne*, pač pa sem želela spoznati njihova mnenja, občutke, želje, načrte, bojazni, cilje, razloge.
- *Vprašalniki oziroma hospitacijski zapisniki* so bili sestavljeni iz več vprašanj o dejstvih ter manj odprtih vprašanj, vprašalnik za pripravo na redni letni pogovor pa je bil sestavljen iz več odprtih in manj zaprtih vprašanj.
- *Pri pogovoru* so imeli kolega in kolegice možnost razložiti podrobnosti o opravljeni hospitaciji, samooceniti izvedeno učno uro, pojasniti svoja stališča, zapisati refleksijo, pri letnem pogovoru pa spregovoriti o tem, kar jim je všeč, in o tistem, kar jih žuli.
- *Opazovala* sem neposredno delo v razredu pri štirih urah v

zelo različnih razredih od 1. do 5. letnika, odzive vseh udeleženi, vzdušje, energijo, ki se pretaka med učitelji in dijaki, ter proces pridobivanja znanja, motivacijo in osmislitev z uporabo znanja v življenju.

- *Analiza dokumentacije.* Pregledala sem predpisane priprave na učno uro oziroma situacijo, ki so mi jih kolegi oddali na pogovoru pred opazovano učno uro v razredu, podrobno sem prebrala zapisane odgovore na vprašanja o rednem letnem pogovoru.
- *Anonimni vprašalnik o delu vodje.* Z anonimnim vprašalnikom sem kolege povprašala o tem, kako ocenjujejo in analizirajo moje delo v preteklem večletnem obdobju.

Rezultate sem dobila sredi junija.

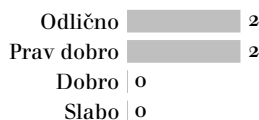
Rezultati in sklepi: kakšni so bili pisni odgovori na vprašalnike o rednem letnem pogovoru?

Na vprašanje o njihovem počutju v zbornici so vsi štirje učitelji odgovorili, da je zelo dobro, ko pa so odgovarjali na vprašanje o tem, kaj bi izboljšali, so kar trije menili, da medsebojne odnose, eden pa primanjkljaj na strokovnem področju. Na vprašanje, kje se vidijo v prihodnje, so vsi odgovorili, da na tej šoli, dva pa delno v dopolnjevanju obveznosti tudi na višji strokovni šoli. Vsi so odgovorili, da so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, bi pa radi okrepili strokovno znanje (trikrat), dva si želita opraviti magisterij, dva pa širše izpopolnjevanje, predvsem na področju osebnostne rasti.

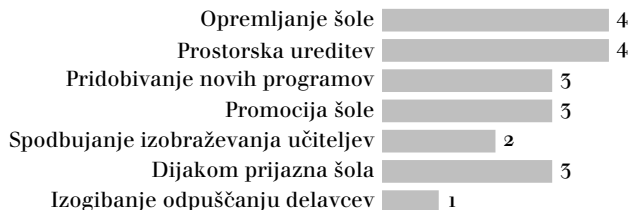
Tudi ob ustnem intervjuju so kolegice in kolega potrdili, da jim je delo na naši šoli všeč, da so zadovoljni z razmerami za delo, manj pa s posamezniki, ki vnašajo v zbornico negativno energijo, s plačo in nenehnimi spremembami programov (prenova srednjega strokovnega izobraževanja) ter s povečevanjem birokratskih opravil, predvsem pri delu razrednika. Vsi vidijo na svojem delovnem mestu možnost za napredovanje in gradnjo kariere in so v to pripravljeni vlagati čas in trud, šola pa jim bo omogočila dodatno izobraževanje na izbranih področjih.

Odgovori na anonimni vprašalnik so predstavljeni na slikah 1–6 in v preglednici 1.

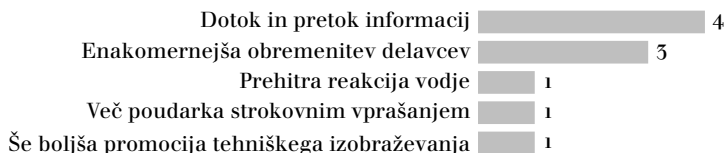
Odločitev za področje izboljšave je bila *povsem pravilna*, čeprav je bila moja težava – in je še – v tem, da sem hotela rezultate takoj (in jih še vedno hočem). Po vseh srečanjih skupine, ki se je



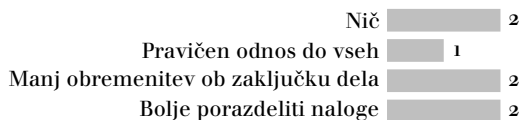
SLIKA 1 Odgovori na vprašanje o globalni oceni dela vodje



SLIKA 2 Odgovori na vprašanje, kaj je bilo opravljeno najuspešneje



SLIKA 3 Odgovori na vprašanje, kaj bi lahko bilo še bolje

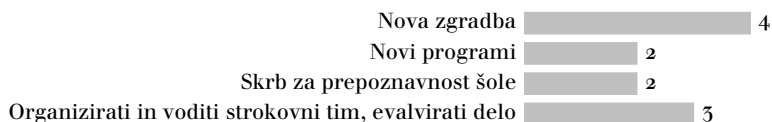


SLIKA 4 Odgovori na vprašanje, kaj bi bilo treba spremeniti

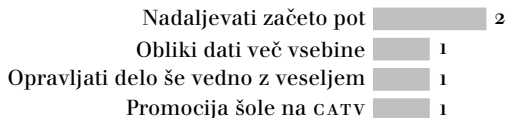
vključila v akcijsko raziskavo, počasi spoznavam, da so premiki v ljudeh tek na dolge proge, da pa to še ne pomeni, da se ne spleča. Spoznala sem tudi, da se je treba izboljšav lotevati z majhnimi koraki in postopoma, predvsem pa sistematično. Tako se bom izzivov lotevala v prihodnje.

Ko sem na začetku raziskave razmišljala o področju akcijskega raziskovanja, sem imela pred očmi predvsem dejstvo, da bi se rada podrobneje posvetila neposrednemu – pedagoškemu delu in profesionalni ter osebni rasti pedagoških delavcev in svoji rasti. Namen je bil odgovoriti si na vprašanje, *ali in koliko lahko sama prispevam k pozitivnim premikom na tem področju*.

Prepričala sem se, da se obrestuje pogovor po hospitaciji, ki preraste v redni letni razgovor, pa tudi anonimna ocena ravnateljevega dela, saj dobi vodja pomembne (čeprav subjektivne) povratne informacije o svojem delu, o delu sodelavcev, o njihovih po-



SLIKA 5 Prednostne naloge vodje v sedanjosti in prihodnosti



SLIKA 6 Namigi

PREGLEDNICA 1 Ocena sodelovanja

Področje	(1)	(2)	(3)	(4)
Sodelovanje z dijaki	4	0	0	0
Sodelovanje s starši	0	4	0	0
Sodelovanje s sodelavci	1	1	1	1

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) odlično, (2) prav dobro, (3) dobro, včasih bi lahko bilo bolje, (4) veliko formalnega, manj strokovnega in konstruktivnega.

klicnih načrtih, o težavah in o željah ter informacijo o tem, kako sodelavci vidijo njegovo delo. Nekatere povratne informacije so bile presenetljive, odgovori o mojem delu zame mestoma boleči, a nikakor ne kritizerski, pač pa konstruktivni.

Na potek raziskave je vplivala pripravljenost nekaterih sodelavcev za sodelovanje (štirje od petih), čeprav danes, ko gledam nazaj, priznavam, da čas ni bil dobro izbran in da bi bilo treba raziskavo opraviti prej in ne na koncu šolskega leta.

Zato sem v drugem krogu raziskave, ko sem vpeljala redne letne razgovore ob pogovoru po opazovani učni uri za več sodelavcev in sodelavk, posebno pozornost namenila času. Redne tovrstne pogovore načrtujem v šolskem letu od septembra do maja, uporabljala bom vse pripravljene instrumentarije, tudi anonimni vprašalnik o svojem delu, in tako dosegla, da se bomo vsi več ukvarjali s tem področjem in postopoma dovolj ozavestili, kako pomembno je.

Pomen in priporočila

Preteklo je dovolj časa, in ugotovim lahko, da sem imela prav, ko sem se odločila za sodelovanje v akcijski raziskavi, ker sama tega, kar sem z delom v projektu spoznala in udejanjila, ne bi nikoli

naredila, spodbuda in tudi pritisk sta morala priti od zunaj, da so se stvari ob tempu, ki ga živim, lahko premaknile. Znova mi je prišla prav tudi intuicija, da sem izbrala ravno to področje akcijskega raziskovanja in veliko pozornosti namenila pedagoškemu delu ter posledično okrepila komunikacijo s sodelavci.

Dosedanji rezultat akcijske raziskave je spoznanje, da je treba sodelavce povezati v time in jim delegirati del nalog, jih zanje opolnomočiti in nanje poleg avtonomije preložiti tudi odgovornost. Prav na pobudo sodelujočih v tej raziskavi smo oblikovali strateški svet srednje šole, osemčlansko strokovno posvetovalno telo, ki je v pomoč pri vodenju šole, skrbi za večjo preglednost in za hiter prenos pomembnih informacij, kar so kolegi označili za pomanjkljivosti mojega vodenja. Strateški svet sooblikuje najpomembnejše odločitve, pomeni močno strokovno podporo posameznim področjem, pomeni več dogovarjanja in sodelovanja, pomeni novo dimenzijo in kaže dobre rezultate, kajti ključ do boljših medsebojnih odnosov in, posledično, do boljše klime je izboljšana komunikacija. Ta pa ob spodbudah postopoma vodi tudi k pripravljenosti za rast, učenje ter izboljšave in načrtovanje kariere.

Spremljanje vzgojno-izobraževalnega dela učiteljev omogoča vpogled v učiteljevo delo. Tako lahko določimo cilje, ki jih bo skušal doseči, in s tem izboljšati svoje delo, kajti če rezultat spremljanja ni strokovni razvoj učitelja, le-to hitro postane izguba časa in denarja (Day 1999).

Ravnatelj lahko spodbuja učitelje k samoocenjevanju, refleksiji, jim pomaga z izobraževanjem, s spodbujanjem osebne odgovornosti in z lastnim vzorom. Najprej smo prav mi dolžni opraviti refleksijo in samoevalvacijo svojega dela, dati svoje delo v presojo drugim in biti zgled za to, kar pričakujemo od sodelavcev.

Vodenje za učenje pomeni, da vsi, ki delamo v šoli, verjamemo, da smo odgovorni za kakovost učenja in poučevanja (Southworth 2005), ravnatelj pa je prvi, ki mora s svojim zgledom in dejanji to tudi pokazati (Erčulj in Širec 2006).

Vsako raziskovanje se spleča, posebej še akcijsko, saj opolnomoči vodjo, da se zna sistematično lotiti področij, ki so potrebna pozornosti in sprememb. Z njim dobimo orodje, kako, kdaj in če sploh še kdaj ga uporabimo, pa odločamo sami.

*Nihče se ne sme zadovoljiti s plazenjem po tleh,
če v sebi čuti moč za letenje.*

Helen Keller

Literatura

- Armstrong, M. in A. Baron 2000 *Performance management: the new realities*. London: Institute of Personnel and Development.
- Day, C. 1999. *Developing teachers: the challenges of lifelong learning*. London: Falmer.
- Deal, T., in A. Kennedy. 1984. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Erčulj, J., in A. Širec. 2004. Spremljanje učiteljevega dela – (zamujena) priložnost za izboljševanje kakovosti vzgojno-izobraževalnega dela. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, št. 3: 5–24.
- . 2006. *Spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Fullan, M., in A. Hargreaves. 2000. *Za kaj se je vredno boriti v vaši šoli*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Hargreaves, A. 2003. *Teaching in the knowledge society: education in the age of insecurity*. Maidenhead in Philadelphia: Open University Press.
- Hirvi, V. 1996. Change-education-teacher training. V *Teacher education in Finland*, ur. S. Tella, 11–19. Helsinki: University of Helsinki.
- Managing Teacher Performance. 2001. Študijska gradiva, Manchester Metropolitan University.
- Komisija evropskih skupnosti. 2007. Šole za 21. stoletje. Delovni dokument služb komisije, SEC(2007)1009.
- Niinisto, K. 1996. Change agent teacher: becoming a teacher in a developing organisation. V *Teacher education in Finland*, ur. S. Tella, 145–150. Helsinki: University of Helsinki.
- Reeves, J., C. Forde, J. O'Brien, P. Smith in H. Tomlinson. 2002. *Performance management in education: improving practice*. London: Chapman.
- Southworth, G. 2005. Learning-centred leadership. V *The essentials of school leadership*, ur. B. Davies, 75–93. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tomić, A. 2002. *Spremljanje pouka*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.