



Mag. Meta Budnar in mag. Alojz Fošnarič

Zavod RS za šolstvo

I Z Z I V I P E D A G O Š K E G A V O D E N J A

ANALIZA IN UGOTOVITVE SIMPOZIJA ZA RAVNATELJICE IN RAVNATELJE

Na Zavodu RS za šolstvo poteka projekt Modeli pedagoškega vodenja, v katerem razvijamo modele kakovostnejšega in učinkovitejšega pedagoškega vodenja in sodelovanja znotraj šol.

Na simpoziju Izzivi pedagoškega vodenja, ki je potekal v začetku letošnjega leta v Portorožu, smo izpeljali pedagoško delavnico Za pedagoško vodenje mi zmanjkuje časa – da, ne. Delo je potekalo v osmih skupinah, sodelovalo pa je 239 ravnateljic in ravnateljev, ki so:

- ugotavljali, katere od nalog pedagoškega vodenja šole posameznik more, zmore in rad opravlja,
- razmišljali o ustreznosti razporejanja del in nalog na šoli v zvezi s pedagoškim vodenjem, o vzrokih za pomanjkanje časa za pedagoško vodenje (objektivnih in subjektivnih),
- ugotavljali, katere veščine in sposobnosti bi potrebovali za reševanje tega problema, katere vrste izobraževanja ali usposabljanja potrebujejo, katere izkušnje dobre prakse lahko predstavijo kolegom.

Izhodišče za delo je bil vprašalnik, prirejen po raziskavi Sabine Špehar Ravnatelj osnovne šole – menedžer ali pedagoški vodja, ki je obsegal deset vprašanj, v katerih so ravnateljice in ravnatelji izražali videnje svojega položaja v šolskem in družbenem prostoru. Zanimalo nas je med drugim tudi to, katerim nalogam v praksi dajejo ravnatelji prednost, čeprav zakon določa, da je ravnateljevo primarno delo pedagoško vodenje.

Delavnica je ponovno izpostavila že znane probleme, ki se kažejo zlasti v razmerjih med ravnateljicami in ravnatelji z resničnimi nalogami in vedno novimi nalogami z organizacijskega in finančnega področja ter pomanjkanjem časa za naloge s področja pedagoškega vodenja.

Zaradi preobremenjenosti in nejasnih ciljev ravnateljice vloga je težko iskati in določati prednostne naloge. Po burnih razpravah so udeleženci izpostavili naslednja vprašanja, dileme, ugotovitve in predloge:

- Od šolskih oblasti pričakujejo:
 - pomoč pri urejanju formalnopравnih zadev,

- jasno in določno opredelitev ravnateljice vloga in njegovih nalog,
 - pomoč pri uvajanju in spremljanju 9-letne osnovne šole,
 - večkrat na leto tematsko poglobljeno in funkcionalno izobraževanje za področja: spremljanja in vrednotenja pedagoškega dela, mednarodnega sodelovanja, poslanstva in vizije šole, vodenja strokovnih organov, projektnega dela,
 - svetovanje v zvezi z učno tehnologijo in ureditvijo učilnic,
 - izobraževanje s področja psihologije v glasbenih šolah,
 - zaradi svojstvene problematike glasbenih šol organizacijo posebne delavnice za analizo in reševanje problematike v glasbenem šolstvu.
- Sodelovanje in pomoč od Zavoda RS za šolstvo:
 - Zavod naj bi bil glede na prednostne naloge pobudnik tematskih konferenc, ki izhajajo iz prakse,
 - svetovanje in konkretni napotki za spremljanje in vrednotenje pedagoškega procesa,
 - strokovno spremljanje pouka neposredno na šoli (pedagoški svetovalci),
 - več konkretne pomoči in svetovanja učiteljem, zlasti mlajšim,
 - strokovna pomoč aktivom in študijskim skupinam,
 - pomoč pri urejanju ravnateljicevega položaja,
 - podpora Zavoda v prizadevanjih ravnateljic za reševanje nekaterih, v šoli nastalih problemov,
 - sistematično usposabljanje učiteljev za delo v razredu in spremljanje njihovega dela,
 - pomoč ravnateljici pri uvajanju sistemskih sprememb,
 - spremljanje opisnega ocenjevanja in doizobraževanje učiteljev.
 - Razlogi, ki jih navajajo za pomanjkanje časa za pedagoško vodenje:
 - ukvarjanje z množico pravnih zadev, za katere ravnatelj ni strokovnjak,
 - pomanjkanje sredstev in skrb za njihovo pridobitev, zlasti za zagotovitev pogojev dela

9-letne osnovne šole, šolo v naravi, šolsko kuhinjo, nove projekte, investicijsko vzdrževanje, financiranje strokovnega spopolnjevanja oz. izobraževanja, zdravstvene preglede delavcev, zavarovanje za odgovornost, financiranje pravnih zadev (nasvetov).

- Pomoč pri reševanju problemov pričakujejo:
 - od Ministrstva za šolstvo, znanost in šport – celostno ureditev financiranja in aktualiziranja kriterijev financiranja, s strokovnimi institucijami uskladitev vloge ravnatelja kot pedagoškega vodje in ravnatelja – direktorja,
 - od Zavoda RS za šolstvo – strokovno usposabljanje in pomoč pri pedagoškem vodenju,
 - od šolskih uprav (v formalnem smislu) – materialno pomoč,
 - od Združenja ravnateljev – podporo pri uresničevanju idej in reševanju problemov,
 - od Šole za ravnatelje – usposabljanje na področju menedžmenta,
 - od pravnih služb v lokalnih skupnostih – podporo in pomoč pri reševanju specifičnih problemov.

le 5 % jih je navedlo, da so se največ ukvarjali s spremljanjem pouka, svetovanjem učiteljem in sodelovanjem s starši in učenci.

2.

Kar 84.4 % anketirancev se najraje ukvarja s pedagoškimi nalogami, kar kaže na to, da se ravnatelji zavedajo njihovega pomena in si želijo več časa posvetiti načrtovanju dela šole ter spremljanju pouka in svetovanju učiteljem.

3.

Največ ravnateljev pretežni del časa porabi za menedžersko delo 57.2 %, medtem ko 26.3 % ali skoraj tretjina anketiranih namenja enako časa pedagoškemu vodenju. Manjšina, 16.5 %, udeležencev namenja več časa pedagoškemu delu.

4.

Zanimivo je, da si 65.7 % anketirancev želi več časa posvetiti pedagoškemu vodenju, kar je podobno rezultatom raziskave S. Špehar, v kateri je več kot 70 % anketiranih ravnateljev izrazilo željo, da bi večino svojega dela posvetili pedagoškemu delu. 32 % udeležencev je izrazilo željo po uravnovešenem razmerju med pedagoškim in menedžerskim delom.

5.

Da je prevelika obremenjenost vzrok neukvarjanja s pedagoškim delom, soglaša 50 % anketiranih, 45.2 % pa s tem popolnoma soglaša, kar potrjuje trditve ravnateljev o preobremenjenosti z drugimi deli. Kar 95 % ravnateljic in ravnateljev meni, da je vzrok za to, da se premalo ukvarjajo s svojo temeljno vlogo, torej pedagoškim vodenjem šole, v pomanjkanju časa oziroma preobremenjenosti z drugimi opravili.

6.

58.9 % anketiranih ravnateljev meni, da so usposobljeni za pedagoško vodenje, vendar jih kar 35.7 % meni, da jim premajhna usposobljenost preprečuje več ukvarjanja s pedagoškim vodenjem šole.

7.

Kot ključne razloge nezadovoljstva z vodenjem šole ravnatelji navajajo premalo možnosti za izvajanje pedagoških nalog (55 %), preobremenjenost in premalo sredstev za nemoteno delo šole (40 %).

8.

Po ravnateljskem izpitu in tudi brez njega se je čutilo dovolj usposobljene za menedžersko vodenje kar 44 % anketirancev, medtem ko se 35.6 % ravnateljev nikoli ni čutilo dovolj usposobljene za menedžersko vodenje šole.

ANALIZA VPRAŠALNIKA

Vzorec

V delavnici je sodelovalo 239 ravnateljic in ravnateljev osnovnih, srednjih in glasbenih šol ter dijaških domov.

Metoda

Uporabljena je deskriptivna neeksperimentalna kavzalna metoda. Ravnateljice in ravnatelji so v delavnicah individualno odgovarjali na vprašalnik, ki je bil predstavljen udeležencem skupine kot iztočnica za razpravo znotraj delovne skupine in kot možnost za razpravo vseh vključenih v posamezne skupine.

Udeleženci so odgovarjali na nekoliko prirejen vprašalnik, ki ga je uporabila S. Špehar v raziskavi Ravnatelj osnovne šole – menedžer ali pedagoški vodja (Sodobna pedagogika, 2000, 214–228).

Ugotovitve in rezultati

1.

Največ delovnega časa so ravnatelji v preteklem letu porabili za organizacijsko-materialne naloge, načrtovanje dela šole ter za finančno vodenje in povezovanje z okoljem. Zanimivo je, da 83.2 % anketirancev največ časa porabi za nepedagoške naloge,

9.

Več kot 60 % anketiranih bi izbralo strokovnjaka za pravne zadeve; strokovnjaka za pedagogiko in šolstvo bi izbrala skoraj tretjina ravnateljev. Verjetno je relativno velika potreba po strokovnjaku za pedagogiko in šolstvo, posledica prenovitvenih posebnosti v vzgoji in izobraževanju, saj se je v raziskavi S. Špehar za pomoč pedagoške stroke odločilo le 8 % anketiranih ravnateljev.

10.

Največ dodatnega znanja bi ravnatelji potrebovali za področje spremljanja in vrednotenja pedagoškega dela (36 %) in za področje mednarodnega sodelovanja (25 %), sledijo poslanstvo in vizija šole (10 %), strokovno izobraževanje in spopolnjevanje strokovnih delavcev (10 %) in vodenje strokovnih organov šole (7 %). V okviru projekta Modeli pedagoškega vodenja na Zavodu RS za šolstvo skupaj z ravnatelji razvijamo in oblikujemo modele delovanja in usposabljanj za vsa ta področja.

REFLEKSIJA IN ZAKLJUČEK

Ravnateljice in ravnatelji so zelo aktivno sodelovali v delavnicah, o problemih in dilemah so spregovorili odprto, se dopolnjevali in skupaj z nami iskali možne poti za reševanje zelo perečih problemov. Ves čas skupnega druženja in sodelovanja na srečanju je izstopalo občutenje nemoči pri izvajanju svoje pedagoške vloge in to zaradi preobremenjenosti z drugimi »nestrokovnimi nalogami«, ki jih morajo opravljati.

Na Zavodu RS za šolstvo smo v okviru projekta analizirali ugotovitve, potrebe in želje, ki so jih izrazili ravnatelji na simpoziju Izzivi pedagoškega vodenja. Ugotovili smo, da so projektne naloge v projektu usmerjene v reševanje problemov pedagoškega vodenja, ki so jih ravnatelji še posebej izpostavili, in sicer:

- Spremljanje in vrednotenje pedagoškega dela – skupaj z ravnatelji smo že oblikovali model, jeseni pa bo izšla tudi publikacija s teoretičnimi izhodišči in konkretnimi navodili ter obrazci za

spremljanje in vrednotenje pedagoškega dela.

- Mednarodno sodelovanje – izdelana je analiza stanja, pripravljamo model, prikaz možnih poti učinkovitega mednarodnega sodelovanja šol in primere dobre prakse.
- Poslanstvo in vizija šole – na podlagi analize stanja pripravljamo model načrtovanja in zastavljanja vizije šole.
- Strokovna in osebna rast ravnatelja kot pedagoškega vodje – v okviru projekta oblikujemo modele izobraževalnih programov in portfolia za ravnatelje, instrumenta za osebno načrtovanje in spremljanje strokovne in osebne rasti.
- Vodenje strokovnih organov – opravljena je analiza, v pripravi je model vodenja strokovnih organov in posamezni primeri.
- Projektno delo se kot ena od metod delovanja šole oblikuje v Zavodovem programu Načrtovanje in razvoj.
- Svetovanje v zvezi z učno tehnologijo in ureditvijo učilnic – delo na tem področju poteka v oddelku za izobraževalno tehnologijo in v projektu informatizacije.
- Problematika in specifika glasbenih šol – v okviru projekta se razvija poseben model za to področje.
- Pomoč pri uvajanju in spremljanju 9-letne osnovne šole – strokovna pomoč pri uvajanju in spremljanju sodi med Zavodove prioritete naloge.

Vrste pomoči, ki jih ravnatelji pričakujejo od šolskih oblasti, pa niso naravnane na reševanje problemov pedagoškega vodenja, marveč pa se dotikajo organizacijskih, pravnih in ekonomskih vidikov delovanja šole, še posebej ureditve statusa ravnatelja. Za reševanje teh problemov so pristojne druge institucije (Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad za šolstvo, lokalne skupnosti idr.).

Glede na ugotovitve menimo, da je čas, da predstavniki vseh institucij skupaj s predstavniki ravnateljic in ravnateljev poiščemo poti za reševanje perečih problemov in dilem.

