

KAKO VZPOSTAVLJAMO SODELOVALNO KULTURO NA ŠOLI / Tina Plahutnik, univ.dipl.socialna delavka, svetovalna delavka, in Monika Šimenc, prof. razrednega pouka, učiteljica v 1. triadi / OŠ Frana Albrehta Kamnik

Nekajletno načrtno delo na področju medsebojnega sodelovanja na šoli je pozitivno vplivalo na različne vidike šole. Premike smo opazili v komunikaciji, odnosih in pristopih k reševanju težav. Sodelovalno kulturo spodbujamo med vsemi deležniki pedagoškega trikotnika. Pri delu z učenci je uporaba participatornih metod ena od poti do večje vključenosti učencev. V letih spodbujanja sodelovanja med starši in šolo so ti postali naši partnerji. Na vzdušje na šoli najbolj vpliva sodelovanje med sodelavci. Usmerjevalec in spodbujevalec različnih dejavnosti na šoli je ravnatelj, ki podpira in v praksi izvaja razdeljeno vodenje. V prispevku predstavlja proces, ki v zadnjih letih poteka na šoli.

PREDSTAVITEV ŠOLE

Šola spada med večje slovenske osnovne šole: več kot sto zaposlenih (od tega osemdeset strokovnih delavcev) in sedemsto osemdeset učencev v petintridesetih oddelkih. Delujemo na petih lokacijah: matična šola je mestna in štiri podružnice, ki so vaške. Strokovni delavci se povezujemo v štirinajstih aktivih. Če želimo biti na tako veliki šoli uspešni na področju medsebojnega sodelovanja, moramo izvajati načrtno dejavnosti.

Na vtis, ki ga dobi obiskovalec o šoli, ko vstopi v šolski prostor, najbolj vpliva odnos med zaposlenimi, tako med strokovnimi delavci kot tudi med preostalimi delavci šole in učenci. Pozitiven vtis o vzdušju in klimi na šoli je posledica negovanja odnosov in strokovnosti na šoli. Izvajamo različne dejavnosti na tem področju, pri tem se strokovni delavci povezujemo in sodelujemo s tehničnimi delavci, starši in učenci. Za vzpostavljanje in ohranjanje sodelovalne kulture na tako veliko šoli je potreben čas, gre za proces, in skrbno načrtovanje. Take spremembe zahtevajo na področju sodelovanja kakovosten strokovni razvoj in močno vodstvo (Waldron in McLeskey 2010, 70).

SPODBUJANJE SODELOVANJA MED STROKOVNIMI DELAVCI

Nekateri strokovni delavci na šoli so skoraj pred desetletjem od ravnatelja nemudoma zahtevali nova šolska pravila in spremembe na vzgojnem področju. Ravnateljova 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. Ravnatelj ni sam sprejel takojšnje odločitve, ampak je odgovornost prenesel na celoten kolektiv. Kot usmerjevalec in spodbujevalec različnih dejavnosti na šoli je s svojim razumevanjem teorije razpršenega vodenja odgovornost prenesel na celoten kolektiv. S tem je prvi na šoli pričel s prakso deljenega vodenja. Vodenje kot kolektivni pojav naj bi tako bilo razporejeno po celotni organizaciji po načelu strokovnosti, tak način pa naj bi bil v podporo uspešnejšemu in celovitejšemu spreminjanju pedagoške prakse (Sentočnik 2011, 5).

Premik v miselnosti, da je vodenje stvar ene osebe k pojmovanju vodenja kot razporejene lastnosti, smo sprva skušali razumeti, šele nato smo se učili tudi sami porazdeliti odgovornost in naloge v manjših enotah, ki so nam bile dodeljene. Demokratičnosti vodenja seveda ne razumemo tako, da bi lahko vsi hkrati vodili ali da bi bile vloge enakomerno razporejene. Oviru razporejenemu vodenju predstavlja tudi dejstvo, da zunanje institucije in nekateri deležniki ravnatelju še vedno pripisujejo izključno odgovornost za neoporečno delovanje šole in za učne rezultate (Sentočnik 2011, 5). Strokovni delavci smo začeli prevzemali vodstvene funkcije v manjših skupinah zaradi določenih potreb, ki smo jih zaznali sami, še večkrat je šlo za pobude ali zahteve dane »od zgoraj« s strani zunanjih deležnikov ali nadrejenih institucij (npr. ministrstvo, pristojno za šolstvo, Zavod za šolstvo Republike Slovenije, starši ...). Zaradi procesov reorganizacije načinov reševanja problemov, načrtovanja dejavnosti in medsebojne komunikacije poteka več formalnega povezovanja in zaradi

načrtnih aktivnosti na tem področju posledično tudi sodelovanja.

Okrepila se je vloga *strokovnih aktivov*, ki na svojih sestankih ne obravnavajo samo problematike predmeta oziroma predmetnega področja, ne usklajujejo le meril za ocenjevanje, temveč dajejo učiteljskemu zboru predloge za izboljšanje vzgojno-izobraževalnega oziroma študijskega dela, obravnavajo pripombe staršev, učencev, vajencev, dijakov in študentov višjih šol ter opravljajo druge strokovne naloge, določene z letnim delovnim načrtom (vir 1). Poudarjeno je sistematično delo v aktivu za prevzemanje odgovornosti za odločitve na ravni šole. Funkcija vodje aktiva je pomembna vez sporočanja med vodstvom šole, drugimi aktivimi in med člani aktiva. V procesu oblikovanja nalog in komunikacije v aktivu ter med vodstvom in drugimi aktivimi poudarjamo način komunikacije, vzpostavljanje oblik in postopnost sporočanja (npr. vodstvo šole organizira sestanek z vodji strokovnih aktivov, vodje v določenem roku izvedejo sestanek aktiva in posredujejo povratno informacijo ali opravijo nalogo) ter dogovarjanje in načrtovanje v aktivu (triletni načrt v okviru samoevalvacije, evalvacija vzgojnega načrta, dejavnosti bralne pismenosti ...). Ta srečanja nas povezujejo in tudi strokovno in osebno rastemo.

Namesto takojšnje odločitve je ravnatelj začel uveljavljati pogled na vodenje kot proces in posledico kolektivnih prizadevanj (Elmore 2000 po Sentočnik 2011, 5).

Na tem mestu seveda ne moremo mimo stalnega strokovnega spopolnjevanja



strokovnih delavcev. *Izobraževanja za celoten kolektiv* potekajo v formalnih oblikah v okviru pedagoških konferenc, delovnih sobot, popoldanskih aktivnosti, povezovanj z drugimi šolami (hospitacije, druženje celotnega kolektiva, izmenjava dobrih praks), občasno tudi manj formalnih oblikah, kjer se pridružijo tudi preostali delavci šole.

Pedagoške konferencese izvajajo skoraj vsak mesecza vse strokovne delavce hkrati. Dejavnosti osrednje teme večkrat ustvarjamo in vodimo strokovni delavci. Tudi druge vsebine se pogosto izvajajo na predlog aktivov ali posameznikov.

Po potrebi se tedensko izvajajo *jutranji sestanki*, ki so namenjeni izmenjavi informacij, seznanjanju in lažjemu usklajevanju.

Razporejanje vodenja pomeni premik v kulturi od modela »od zgoraj

navzdol« k bolj organskim, spontanim in teže obvladljivim oblikam vodenja. Izziv za šolnike je, da gledajo na vodenje kot na organizacijski vir, ki se maksimira v interakcijah med posamezniki ter timi in vodi v reševanje problemov in nov razvoj (Harris 2011, 16).

Ob pomoči *delovnih skupin* spreminjamo prakso, spodbujamo medpredmetno sodelovanje, vertikalno povezovanje, načrtujemo večje projekte, prireditve, pedagoške konferenc. Delovne skupine spremljajo in ovrednotijo določene aktivnosti, ki omogočajo izvajanje zadane naloge. Vodenje se razprši na člane delovne skupine in tudi odgovornost za izvedbo se prenese na več oseb. Na šoli je aktivnih kar veliko delovnih skupin, ki usmerjajo nalogo na danem področju.

V našem konkretnem primeru je delovna skupina, omenjena v prvem delu, dejavna še danes. Prvotna

naloga (oblikovanje novega dokumenta) je prerasla svoje okvirje z odločitvijo o evalvaciji in načrtovanih dejavnostih za vsako novo šolsko leto. Funkcija delovne skupine je bila sprva predvsem usmerjevalna in usklajevalna, pozneje je povečala svoj obseg koordinacije in je delovala tudi motivacijsko, z aktivnostmi smo želeli navdušiti sodelavce. Sestava delovne skupine ni naključna. Pestrost smo dosegli zaradi vključitve predstavnikov strokovnih delavcev s predmetne in razredne stopnje, družničnih šol, svetovalne službe, občasno še staršev in učencev. Število članov se je gibalo med šest in deset strokovnih delavcev, spreminjalo se je glede na zahtevnost nalog. Način in dinamika dela spominjata na akcijsko raziskovanje, ki ga izvajamo s pomočjo kvalitativnega in kvantitativnega raziskovanja. Srečanja članov delovne skupine so pogostejši in intenzivnejši v času pred izvajanjem načrtovanih aktivnosti. Aktivnosti so namenjene



celotnemu kolektivu, včasih najprej potekajo v manjših skupinah v obliki diskusij, anket ali delavnic, nato v večjih kot npr. frontalne predstavitve in obogatene z delavnicami. Pomembna je rutina pri vsakoletnem načrtovanju. Aktivnosti, ki se uresničujejo v vsakem šolskem letu, se razlikujejo vsebinsko in glede na način izvajanja.

Pozitivno in sodelovalno vzdušje si prizadevamo ves čas ohranjati. Poleg strokovnih delavcev spodbujamo pri aktivnostih tudi aktivno udeležbo staršev in učencev.

UPORABA PARTICIPATORNIH METOD PRI DELU UČENCI

Participatorne metodologije so okvir za zasnovo in izvedbo izobraževanja, ki spodbuja skupno refleksijo, kritično analizo, poglobljeno spraševanje in skupinsko reševanje problemov. Participatorne metodologije obravnavajo udeležence kot aktivne subjekte, cenjene, ker so ustvarjalna in inteligentna bitja, s še ne izkoriščenimi potenciali,

da postanejo nosilci sprememb (AI Slovenije 2011, 12).

Uporaba participatornih metod pri delu z učenci je ena od poti do večje vključenosti učencev v soustvarjanje šolske realnosti. Zbiranje idej za izboljšave, kontinuirana evalvacija izvedenih aktivnosti in skupno načrtovanje dejavnosti in projektov so načini, ki pripomorejo k temu, da so učenci bolj motivirani in da razvijajo odgovornost in samostojnost.

ŠOLSKI PARLAMENT

Uporaba participatorne metodologije je primerna za delo šolskega parlamenta, katerega namen je spodbujanje solidarnosti, medsebojne pomoči, soustvarjanje aktivnosti na šoli in skupnostnih akcij. Mentor šolskega parlamenta ima vlogo spodbujevalca idej med samimi parlamentarci in po njih v oddelčnih skupnostih. Mentor je svetovalec, ki učencem pomaga izraziti cilje, ter usmerjevalec pri načrtovanju in izvajanju aktivnosti. Distribuiranje

odgovornosti med člane parlamenta in druge učence lahko bistveno doprinese k širitvi in uresničevanju dobrih idej.

Vzgoja in izobraževanje morata omogočiti vsakemu človeku, da sam rešuje svoje težave, oblikuje svoje odločitve in nosi svoje odgovornosti (vir 2).

Razvoj socialne in državljsanske kompetence, samoiniciativnosti in podjetnosti, nekaterih ključnih kompetenc za vseživljenjsko učenje po Priporočilu Evropskega parlamenta in Sveta Evrope (vir 3), je mogoč z vzpostavitvijo sodelovalne kulture v šoli.

POKLICNA ORIENTACIJA

Sodelovanje učencev pri načrtovanju in izvajanju aktivnosti uveljavljamo tudi pri pouku. Učenci vstopajo v šolsko okolje s svojimi lastnimi izkušnjami, vedenji, s katerimi lahko doprinesejo k pestrejšemu in kvalitetnejšemu pouku. Sodelujejo pri načrtovanju, pripravi ter pri evalvaciji tehniškega

dneva *Ogledi poklicev*. V prvi fazi pridobimo poklicne interese učencev in skupaj z njimi iščemo delodajalce, ki bi nam predstavili poklic. Učenci na ta način krepijo občutek lastne vrednosti in se zavedajo pomena lastne socialne mreže.

HUMANITARNE, SOLIDARNOSTNE AKCIJE, PROSTOVOLJNO DELO

Oblika dela, kjer spodbujamo iniciativnost in ustvarjalnost učencev, je tudi prostovoljno delo, od učne pomoči, družabništva do humanitarnih akcij. V okviru šolskega parlamenta so učenci izpostavili, da se jim zdi pomembna medsebojna pomoč. Izrazili so željo po pomoči vrstnikom, starejšim, odraslim s težavami v duševnem zdravju.

Na šoli vsako leto izvedemo solidarnostno akcijo *Dobri mož za vse otroke*, akcijo zbiranja igrač, iger, knjig, ki jih podarimo otrokom iz socialno-ekonomsko prikrajšanih družin občine Kamnik in Komenda. Učenci ob pomoči mentorja načrtujejo projekt. Razdelijo se v projektne skupine, v skupinah načrtujejo in izvedejo aktivnosti, pripravijo prireditev z obdarovanjem. Ob tem se učijo sodelovanja, prilagajanja, organizacije, samostojnosti, odgovornosti, sočutja, načrtovanja in izvedbe projekta.

Njihovo željo po novih socialnih izkušnjah smo vključili v pouk. Učenci, ki so izkazali zanimanje za to področje, so pustne maske namesto v šoli izdelovali v dnevnem centru za odrasle s težavami v duševnem zdravju in na osnovni šoli z nižjim izobrazbenim standardom.

SODELOVANJE S STARŠI

Sodelovanje staršev s šolo pomaga pri zblizovanju otrok in staršev, pomembno vpliva na učenčev uspeh v šoli, osebni razvoj in vedenje. Učenci dosegajo boljše ocene, redno opravljajo domače naloge, pogosteje prevzemajo odgovornost, imajo boljšo samopodobo, samodisciplino, kažejo večjo motivacijo za delo. Če učitelj in starš dobro sodelujeta, čutijo povezanost in skladno s tem ravna, čutijo,

da je staršem mar za to, kar se dogaja v šoli.

Formalne oblike komuniciranja so določene z zakoni in pravilniki, staršem zagotavljajo dostop do informacij o otrokovem delu v šoli. Značilnost teh oblik je, da se z njimi vzpostavlja formalna kultura komuniciranja, katere namen ni zblizovanje staršev in učiteljev. Sodelovanje med šolo in domom pa ima večjo moč, če ni zamejeno samo v formalne oblike vzpostavljanja komunikacij in formalizirane odnose. Odnos med učiteljem in starši se »individualizira«, če se med njimi ne dogaja le enosmerno izmenjavanje informacij o delu učenca. Manj formalne oblike sodelovanja odpirajo vrata zblizovanja

in tesnejšega sodelovanja in so edini način za razvijanje zaupljivosti med učitelji in starši. Šele takrat se starši počutijo, da so na svojem terenu, in so pripravljeni bolj odkrito govoriti o otroku.

Ne glede na zakonodajo vendarle v največji meri na sodelovanje med starši in šolo vplivajo subjektivni dejavniki, kot so stališča učiteljev in staršev, vrednote in kultura šole in družine, motivacija učiteljev in staršev ter osebne značilnosti, bolj pozitivno ali negativno razpoloženje, tradicija, izkušnje in ambicije obojih (Kalin in drugi 2009, 11).

Na naši šoli je na kvaliteto in kontinuiteto sodelovanja s starši bistveno





vplival ravnatelj, ki je do tega pozitivno naravnano, sodelovanje stalno spodbuja in v njem vidi vrednost, pomen za izboljšanje delovanja šole. Aktivno udeležbo staršev v organih šole in delovnih skupinah v šoli dojemamo kot dobrodošlo.

S svetom staršev sodelujemo pri načrtovanju in izvajanju dogovorjenih dejavnosti. Predstavniki v svetu staršev so aktivni pri analiziranju vzgojne problematike na šoli, odnosa med starši in učitelji. Starše spodbujamo h kritičnem mišljenju in iskanju predlogov za izboljšave ter jih povabimo k sodelovanju pri uresničevanju le-teh. Svet staršev je pogosto pobudnik sprememb na šoli. Seje so dobrodošel dogodek na šoli, na katerem starši iščejo rešitve za nastale težave in opozarjajo na pomanjkljivosti. Starše na svetu staršev strokovni delavci redno obveščamo o posebnih dogodkih, dejavnostih in akcijah, ki potekajo na šoli. Na ta način jim predstavimo, kaj se na šoli dogaja, starši pa po predstavitvah pogosto dajo nove predloge za delo, izboljšave ali sodelovanje.

Predstavniki v svetu staršev imajo aktivno vlogo pri organizaciji in izvedbi

aktivnosti, ki so dogovorjene na šolski ravni. V oddelčnih skupnostih redno izvajajo evalvacijo vzgojnega načrta, v letošnjem šolskem letu pa so v oddelkih preverili tudi, kako poteka komunikacija med šolo in starši.

Starši so člani različnih delovnih skupin, skupine za vzgojni načrt, eko odbora, skupine za šolsko prehrano, šolskega sklada.

V letih spodbujanja sodelovanja med starši in šolo, so ti pogosto postali naši partnerji. Izvajajo dejavnosti za učence in zaposlene, sodelujejo pri pouku, nudijo pomoč pri učenju slovenskega jezika, sodelujejo pri poklicnem usmerjanju. Njihova vključenost za šolo pomeni velik doprinos, s svojimi osebnimi izkušnjami in znanjem doprinesejo tudi h kvaliteti pouka in tudi k profesionalni rasti strokovnih delavcev.

SODELOVANJE STROKOVNIH DELAVCEV

Če sodelovanje učencev in staršev pri ustvarjanju šolske klime na to vpliva ugodno in »šolo dela bolj našo«, pa ravnano sodelovanje med sodelavci najbolj vpliva na vzdušje na šoli. Spodbujanje

medpredmetnega sodelovanja, vertikalnega povezovanja, povezovanja aktivov se uresničuje v okviru razrednih ur, dnevov dejavnosti, akcij, projektov, prireditev in na pedagoških konferencah. Pri pouku s svojim znanjem sodelujejo tudi tehnični delavci.

Pozitivno in sodelovalno vzdušje si prizadevamo ves čas ohranjati, in sicer s samoevalvacijo in zunanjo evalvacijo, ki sta povezani z akcijskim načrtovanjem, udeležbo strokovnih delavcev pri načrtovanju izobraževanja, s spodbujanjem izobraževanja in usposabljanja zaposlenih in organiziranjem aktivnosti za negovanje odnosov med strokovnimi delavci in med sodelavci nasploh.

ZAKLJUČEK

Vsi zaposleni oz. udeleženi v proces niso enako angažirani za spreminjanje skupnosti, značilnost posameznika je skrb za učence, ki so mu »dodeljeni« – LASTNI VRTIČEK –, prioriteta je vodenje oddelka, poučevanje, poslanstvo je delo z učenci in v učilnicah.

Z upoštevanjem predlogov sodelavcev in transparentnim umeščanjem le-teh v delovanje na vzgojnem področju

vplivamo na nenehno motiviranost sodelavcev za delo na vzgojnem področju in tudi stalno dobrovzdušjev kolektivu. Zavedamo se, da je potrebna stalna pozornost, da po eni strani vlagamo energijo v tiste sodelavce, ki imajo voljo, ideje za delo in so pozitivno naravnani do sprememb, ter v tiste, ki so povprečno angažirani, in ne posvetimo največ časa in energije negativno naravnanim sodelavcem, ki iščejo napake, sami pa niso pripravljeni dovolj doprinesiti k uvajanju sprememb na šoli. Pa vendarle lahko prav ti posamezniki pomembno vplivajo na poslabšanje klime, zato se na njihove pripombe ves čas odzivamo in o njih transparentno spregovorimo.

Pozitivno in delovno vzdušje vzdržujemo s skupnimi prioritetskimi cilji in evalvacijo akcijskega načrta, ki ga pripravimo in izvedemo po aktivih.

K povezanosti kolektiva in s tem večji motiviranosti za delo in sodelovanje pripomorejo tudi redne predstavitve primerov dobrih praks, medsebojne hospitacije, skupne pedagoške konference. Zaključna konferenca, prednovoletno srečanje, strokovne ekskurzije in nekatera izobraževanja potekajo za vse zaposlene.

Ali smo pri vzpostavljanju sodelovalne kulture uspešni? Ali so naša opažanja, samoevalvacija realni?

Odgovor na to smo dobili od zunanjih evalvatorjev. V poročilu sta zapisala: »Šola je živa, in čeprav imajo prostorsko stisko, ni občutka utesjenosti. Hodniki so dodatno funkcionalno izkoriščeni, učitelji se trudijo, da vse poteka varno. Velik poudarek je na negovanju vrednot, kot so spoštljivost, varnost in prijaznost. Skrb za dobro počutje učencev, zaposlenih in staršev je opaziti na vsakem koraku. Morda bi izpostavila samo prijazno opremljeno sobo svetovalne delavke, v kateri je sedežni kot podoben tistemu doma, ali pa živobarvno sedežno garnituro v jedilnici, kjer se učenci lahko zadržujejo v prostem času.

Splošni vtis ob obisku na šoli je zelo pozitiven. Učitelji so prijazni, ustrezljivi,

komunikacija med njimi in ravnateljem je pristna in strokovna. Tim za samoevalvacijo je delo v projektu zelo ambiciozno zastavil. Potrebno je bilo veliko energije in naporov, da ste vzdržali odpore do novosti in delovali tvorno. Ponosni ste lahko na sodelovalno kulturo kolektiva in jo negujte še naprej.« (Poročilo o zunanji evalvaciji 2014).

Literatura

Ažman Tatjana (2012) *Sodobni razrednik: priročnik za usposabljanje učiteljev za vodenje oddelčnih skupnosti*. Ljubljana: ZRSŠ.

Harris Alma (2011) *Razporejeno vodenje: glede na dokaze. Vzgoja in izobraževanje*, let. 42 (št. 5): str. 10–20.

Kalin Jana, Resman Metod, Šteh Barbara, Mrvar Petra, Govekar Okoliš Monika in Mažgon Jasna (2009) *Izzivi in smernice kakovostnega sodelovanja med šolo in starši*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.

Markič Peter, Brejc Mateja in Gradišnik Sanja (2012) *Motiviranje strokovnih delavcev za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo*. Kranj: Šola za ravnatelje.

Priročnik o uporabi participatornih metod pri učenju človekovih pravic (2011) *Izobraževalno gradivo, Izobraževanje za človekovo dostojanstvo*, Velika Britanija: Amnesty International; 12.

Sentočnik Sonja (2011) *Izzivi vodenja šol 21. stoletja. Vzgoja in izobraževanje*, let. 42 (št. 5): str. 2–9.

Vrabič Andreja in Kotnik Krajnc Ana (2014) *Poročilo o zunanji evalvaciji za OŠ Frana Albrehta*.

Waldron Nancy L. in McLeskey James (2010) *Establishing a Collaborative School Culture Through Comprehensive School Reform*. V: *Journal of Educational and Psychological Consultation*, let. 20 (št.1): str. 58–74.

Viri

Vir 1: *Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI)*. 64. člen. Dostopno na http://www.mizs.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/veljavni_predpisi_s_podrocja_izobrazevanja/, 1. 4. 2015.

Vir 2: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport (2006) *Koncept dela na*

vzgojnem področju – vzgojni načrt v osnovni šoli, izhodišča za javno razprav. Dostopno na http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/okroznice/posvet_Kolosej_12_10_06.doc, 1. 4. 2015.

Vir 3: *Priporočilo Evropskega parlamenta in Sveta Evrope z dne 18. december 2006 o ključnih kompetencah za vseživljenjsko učenje (2006/962/EUeu)* (2006). Dostopno na <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:394:0010:0018:sl:PDF>, 1. 4. 2015.