

Aktualna izhodišča za delovanje strokovnih aktivov v vzgojno-izobraževalnih zavodih

Majda Pikel

Osnovna šola Vranksko-Tabor

Milan Koželj

Osnovna šola Cerklno

Strokovni aktivni imajo poleg razvojnega usmerjanja predmetnih kurikulumov pomembno vlogo kot oblikovalci sodelovalne kulture v posameznih zavodih, vplivajo pa tudi na sooblikovanje ciljev in nalog celotnega zavoda, na sooblikovanje temeljnih kriterijev za napredovanje učenca in evalvacijo znanja (vertikala), na minimalne pogoje, potrebne za izvajanje nalog in doseganje ciljev, ter na oblikovanje vsakoletnega delovnega načrta. Nekatere tuje ustanove, ki se ukvarjajo z vodenjem (npr. National College of School Leadership v Veliki Britaniji), ugotavljajo spontano potrebo po formalnih kompetencah izkušenih učiteljev, ki so ob svojem delu pokazali ustrezne sposobnosti, da lahko kot »srednji vodje« prevzamejo močno vodstveno funkcijo. V prispevku na temelju raziskave, opravljene s pomočjo anonimne ankete odprtega tipa na dveh podobno velikih slovenskih osnovnih šolah, interpretiramo trenutno stanje pri delovanju strokovnih aktivov na naslednjih področjih: dnevni redi in vsebina, logistika sestajanja, vertikala in medpredmetni aktivni. Ob tem ugotavljamo aktualna izhodišča, pomembna za delovanje osnovnošolskih strokovnih aktivov.

Ključne besede: strokovni aktiv, vertikala, srednja raven vodenja, srednji vodje

Uvod

Poleg preučevanja in razvojnega usmerjanja predmetnih kurikulumov so šolski strokovni aktivni pomembni oblikovalci sodelovalne kulture v posameznih zavodih. Sodelovalna kultura vzgojno-izobraževalnih organizacij je težko predvidljiva in vodljiva, kompetentni vodja pa vendarle lahko uvaja take oblike sodelovanja, ki usmerjajo ter blažijo pretirano zaostrene ali anarhične skupinske dinamike (načrtovano sodelovanje). Vse to postopoma krepi sodelovalno kulturo, ki se v praksi kaže bolj kot cilj, ki si ga prizadevamo doseči, saj pot do njega nenehno preusmerjajo vedno novi izzivi (ambicije posameznikov, slabo argumentirana stali-

šča, izogibanje ustvarjalnemu dialogu, »soliranje« pri delu, namen vsega tega pa je lastna promocija, prevlada osebnostnih lastnosti na škodo skupno zastavljenih ciljev ...). Paziti moramo, da jih ne prezremo in da se s pozitivnimi rezultati ne sprijaznimo prehitro. Šole, ki gojijo ustrezno usmerjenost k sodelovalni kulturi, so načeloma močno vpete v svoje lokalno okolje, kajti dejavniki zunanjega okolja (na primer ruralnost, znamenite zgodovinske osebnosti iz lokalnega okolja, ustanovitvena in razvojna tradicija zavoda ...) imajo močan vpliv na oblikovanje socialne kulture znotraj zavoda. Okolje pa vzajemno vpliva tudi na slog vodenja izobraževalne organizacije in ravnatelj je zagotovo pomemben sooblikovalec tako sodelovalne kulture kot sožitja z okoljem zavoda. Strokovni aktivni prav zagotovo pripomorejo k učinkovitosti in kakovosti vzgojno-izobraževalnega dela. To naj bi temeljilo na medsebojnem učenju ter ustvarjanju in zagotavljanju osnovnih pogojev za razvoj učeče se skupnosti na vseh ravneh.

Pri oblikovanju sodelovalne kulture je pomembna tudi avtonomna vloga učitelja kot vodje. Učitelji vsekakor so vodje, vprašanje je le, kakšno obliko vodenja jim šola ponuja z vključevanjem mentorstva, lestvice kariere in drugimi sistemskimi spremembami, ki omogočajo učiteljevo vodenje (Pohlin Schwartzbartl 2005, 123). V domači strokovni literaturi se srečujemo z zanimivo hipotezo, da so za delovanje strokovnih aktivov močnejše zainteresirana vodstva šol in vodeni učitelji kot sami vodje aktivov, tako pri usmerjenosti k nalogam kot pri usmerjenosti k sodelavcem (str. 130). Vodenje strokovnega aktiva v šoli sodi k načrtovanemu sodelovanju med učitelji, neposredno je vezano na pedagoške naloge, po drugi strani pa pomembno vključuje strategije, kako z vodenimi sodelavci in njihovim medsebojnim sodelovanjem uresničiti naloge in zastavljene cilje (str. 118).

Strokovno-teoretična izhodišča

Delo strokovnih aktivov v sodobni pedagoški praksi se razvija predvsem zaradi spontanega prizadevanja učiteljskih zborov za večjo kakovost izvajanja vzgojno-izobraževalnih programov. Med drugim ga usmerja način, kako se strokovni aktivni oblikujejo glede na vrsto zavoda in starostno zasedbo mladine (vrtec, osnovna, srednja šola ...) in njegove specifike (glasbene šole, specializirani zavodi, dijaški domovi ...), velikost in druge okoliščine (odmaknjenost, razvojne, projektne vizije ...).

Pri pregledu razvoja šolskega sistema v Sloveniji na področju

delovanja strokovnih aktivov ni zaslediti veliko strokovnih člankov ter literature. Zakon o osnovni šoli¹ iz leta 1980 je določal, »da delo vsake posamezne šole temelji na programu življenja in dela šole« (Ciperle in Vovko 2002, 117).

Ob prenovi šolskega sistema leta 1996 je v Zakonu o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja² (6o. člen) aktiv opredeljen kot strokovni organ, 64. člen tega zakona pa predpisuje sestavo in vlogo aktivov v šoli in vrtcu. Ob začetku delovanja strokovnih aktivov so se pri praktičnem delu porajali različni izzivi, za katere šolska zakonodaja ne določa natančnih izhodišč. O teh smo pred leti že razpravljali v projektu Vodenje za učenje, ki ga izvaja Šola za ravnatelje. Izpostavljali smo predvsem operativne dileme in vprašanja, povezana s praktičnim delovanjem strokovnih aktivov v vrtcih in osnovnih šolah. Naloge, pristojnosti ter operativna organizacija strokovnih aktivov tudi danes niso natančno opredeljene, zato je zavodom dopuščene precej avtonomije.

Ker se avtorja tega prispevka zavedava, da imajo strokovni aktiv v praksi veliko vpliva na načrtovanje in druge elemente vzgojno-izobraževalnega dela, si v svojih delovnih okoljih prizadevava za sistematično, načrtovano ter konstruktivno delovanje strokovnih aktivov in za nenehne izboljšave na tem področju. Vemo, da se vzgojno-izobraževalno poslanstvo uresničuje predvsem s timskim sodelovanjem, z izmenjavanjem primerov dobre prakse, praktičnim strokovnim sodelovanjem in skupnim načrtovanjem ciljev, tako dolgoročnih kot kratkoročnih. V to pa morajo biti vključeni vsi strokovni delavci zavoda.

Timsko sodelovanje po horizontali v vzgojno-izobraževalnih zavodih že kar nekaj časa poteka dokaj usklajeno, pri organizaciji strokovnih aktivov po vertikali pa se srečujemo z vedno novimi operativnimi izzivi, saj se zavedamo, da lahko le s kakovostnim delom strokovnih aktivov po vertikali na šolah zagotovimo usklajeno vzgojno-izobraževalno dejavnost; le tako bomo namreč lahko kar najbolje uresničevali kompetence kakovostnega spremljanja pedagoškega dela ter strokovno rast posameznika. Tako povezovanje spodbuja tudi razvoj učeče se skupnosti in predstavlja pomemben korak v razvojnem procesa vseživljenjskega učenja.

Po nekaterih mednarodnih strokovnih študijah v okviru Natio-

¹ Uradni list Socialistične Republike Slovenije, št. 5/80, 29/86, 31/86 – popr., Uradni list Republike Slovenije, št. 12/91-I, 29/95 – ZPDF in 12/96.

² Uradni list Republike Slovenije, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 36/08, 58/09, 64/09 – popr., 65/09 – popr., 20/11, 40/12 – ZUJF in 57/12 – ZPCP-2D.

nal College of School Leadership (Benett 2003; Bush 2003) obstajajo široke, empirično dokazane spontane potrebe po oblikovanju kompetentne koordinacije znotraj predmetnega oddelka – strokovnega aktiva, ki so na številnih delovnih področjih usodnejše kot vodenje na ravni celotne šole, razreda ali oddelka. Raziskave položaj vodje strokovnih aktivov označujejo kot »srednje vodje«, ob kritični predpostavki, da odgovorni srednji vodje na področju dela s šolajočo se mladino največkrat ne začitijo svoje objektivne odgovornosti zadolženega vodje in koordinatorja zahtevnih predmetnih področij. Ugotovitve National College of School Leadership z nekakšnim avtomatizmom predpostavljajo, da vodje strokovnih aktivov spontano pridobijo tudi ustrezne »vodstvene kompetence«; vodje strokovnih aktivov naj bi postali izkušeni učitelji, ki so se po splošno veljavnih kriterijih dokazali, da pedagoško delo opravljajo kakovostno.

Bežen pogled na domačo prakso nas sooča z dejstvom, da se v naših kolektivih tovrstne kompetence oblikujejo stihijsko, odvisno od osebnostnih lastnosti posameznega učitelja. »Močni stoli« v zbornicah tako zaenkrat še niso povezani s kompetencami v strokovnih aktivih, izkušnja avtorjev tega prispevka v zvezi z vodstvom aktivov je (v nasprotju s predvidevanji National College of School Leadership) še zmeraj taka, da si člani aktiva vodstvo vsako šolsko leto podajajo kot neke vrste dodatno obveznost, ki pa jo večinoma zelo odgovorno opravljajo. Vendar je to lahko tudi slabost, saj je zaradi nenehnih menjav vodij aktiv težje razvojno šolsko naravnano. Nekaj dodatne spodbude kljub večletnemu zastoju sistema napredovanj prinaša veljavni Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive,⁵ ki v 12. alineji 20. člena za enoletno vodenje strokovnega aktiva učitelju dodeljuje eno točko v kategoriji dodatnega strokovnega dela.

Refleksija o rezultatih ankete

Sklepe in ugotovitve za pričujoči prispevek smo pridobili v strokovni literaturi ter v pedagoških kolektivih s pomočjo anonimne ankete odprtega tipa na dveh podobno velikih dvooddelčnih osnovnih šolah, Vransko-Tabor in Cerkno. V anketo je bilo vključenih sto dvanajst razrednih in predmetnih učiteljev, med njimi tudi deset, sprejetih za določen čas. Vprašanja so se nanašala na pet problemskih sklopov v zvezi z delovanjem strokovnih aktivov:

⁵ Uradni list Republike Slovenije, št. 12/96, 23/96 in 64/01.

dnevni redi in vsebina, logistika sestajanja, vertikalno povezovanje in medpredmetni aktivni. Zanimalo nas je delovanje strokovnih aktivov na splošno, vertikalno povezovanje pa predvsem kot novejša specifična oblika timskega dela z izrazitimi značilnostmi (večja številčnost članstva, primerjava razvojnih značilnosti učencev na različnih starostnih stopnjah, razprava o izkustvenih izhodiščih na posameznih starostnih stopnjah, načrtovanje na daljši rok zaradi lažjega usklajevanja ...).

Rezultate ankete sva s plakatom predstavila na 4. znanstvenem posvetu Vodenje v vzgoji in izobraževanju, spomladi 2015 v Portorožu. Avtorja pa sva sicer od leta 2011 strokovno povezana kot nekdanja sodelavca v projektu Šole za ravnatelje Vodenje za učenje in sva raziskovanje aktivov na podobno velikih šolah, na katerih delava, opirala tudi na medsebojne strokovne povezave z občasnih delovnih srečanj. Že med zavzetim sodelovanjem pred štirimi leti v prijetnem ustvarjalnem ter inovativnem timu, ki ga je vodil mag. Alojz Širec, smo uporabili satirične karikature, ki so v samo raziskovalno delo vnesle sproščujočo vedrino, hkrati pa so omogočale razkritje nekaterih problemskih izhodišč na novi, narativni osnovi. Tudi učitelji v kolektivih, kjer je raziskava potekala, so ob satiričnih podobah prepoznavali življenjska dejstva in dodatna dejstva v zvezi z delovanjem aktivov, ki bi jih zgolj z analitičnimi ponazorili težko predstavili kritični javnosti. Začetna bojazen raziskovalcev, da bodo karikature učitelje žalile, je bila odveč. Seveda so bile karikature naslikane in smo jih pedagoškimi kolektivom predstavili šele po izvedeni anketi, da jih ob reševanju ne bi zavajale k neverodostojnim odgovorom.

Osnovna vsebinska poslanstva v delovanja strokovnih aktivov bi lahko razdelili v naslednje sklope: sooblikovanje ciljev in nalog celotnega zavoda, sooblikovanje temeljnih kriterijev za napredovanje učenca in evalvacijo znanja (vertikala), minimalni pogoji za izvajanje nalog in doseganje ciljev ter oblikovanje vsakoletnega delovnega načrta. Splošne ugotovitve učiteljev ob odprtih vprašanjih v anketi lahko strnemo v naslednja, precej enotna spoznanja:

- Strokovni aktivni usklajujejo učno snov.
- Strokovni aktivni so zelo potrebni in koristni.
- Njihove predloge uporabimo pri pouku, primanjkuje pa skupnih evalvacij (povzetki sklepov aktivov na skupni konferenci).
- Pokazala se je potreba po medpredmetnih aktivih.

Tem ugotovitvam lahko ob bok postavimo sklepe sorodne raziskave izpred devetih let (Purgaj 2006, 81):

- Aktivni so pomembni pri ustvarjanju vizije.
- Pri sestavi morajo biti zelo fleksibilni.
- Člani aktiva morajo sprejemati skupno odgovornost za načrtovanje, izvedbo in evalvacijo svojih dejavnosti.
- Aktivni so usmerjeni v napredek učenca.
- Priporočljive so hospitacije med učitelji.
- Vsak aktiv naj si ustvari kulturo poučevanja, ki preraste v kulturo poučevanja celotnega zavoda.
- Člani aktivov sodelujejo z mentorji pripravnikov.
- Vodje aktivov morajo biti sposobni motivirati kolege za timsko delo – izobraževanje.
- Vodje aktivov morajo sodelovati med seboj.
- Ravnatelj je odgovorni koordinator delovanja aktivov.

V nadaljevanju povzemava razmišljanja ob analizi najpogostejših odgovorov na anketna vprašanja.

Dnevni redi in vsebina strokovnih aktivov

V zvezi z dnevnimi redi in vsebino strokovnih aktivov smo anketirance vprašali, katere vsebine svojega predmetnega področja bi si želeli na sejah aktiva dodatno obravnavati in komentirati. V anketi smo učiteljem prepustili, da te vsebine svobodno izberejo, odgovori pa so bili dokaj enotni:

- analiza in kriteriji ocenjevanja,
- letni delovni načrt, skupno načrtovanje,
- domače naloge,
- natrpanost učnega programa,
- vzgojni ukrepi in problematika vzgojnega načrta,
- izkoriščanje odmorov,
- mreženje letnih učnih načrtov,
- medpredmetno povezovanje,
- nadarjeni učenci, učenci s posebnimi potrebami ...

Ob teh odgovorih se nam odpirata predvsem dve razvojni vprašanji, in sicer kako kar najustrezneje spodbuditi ter spremljati procesne cilje in izboljšave ter kako ozavestiti samorefleksijo oziroma samoevalvacijo.



SLIKA 1
Slovenščina v vsakdanji rabi,
aktiv slavistov

Ob tem se v praksi sama občasno srečujeva s primeri, ko hočejo posamezni člani aktivov med razpravo spontano obravnavati vsebine s formalnega področja statusa učitelja, pravice iz delovnega razmerja, plače ... Četudi so ta vprašanja prav tako pomemben sestavni del kakovosti vzgojno-izobraževalne dejavnosti, na srečanjih strokovnih aktivov ne bi smela prevladati ter zasenčiti razprave o pedagoških vsebinah. Vsekakor pa je nujno, da se vsi organi na šoli v sodelovanju z vodstvom zavzemajo za celostno ureditev na področju kakovostnega izvajanja vzgojno-izobraževalnih programov.

Organizacija sestajanja

Strokovni aktivni bi se morali, kot kaže večinsko mnenje učiteljev, sestajati »po dogovoru«, na drugem mestu pa so učitelji navedli naslednje možnosti: »po vsaki redovalni konferenci« ter »ob koncu in na začetku šolskega leta« ali pa naj bi »ravnatelj določil širši časovni okvir, v katerem bi se aktivni sestali«.

Kljub mnenju, da mora sklicevanje strokovnih aktivov potekati »po dogovoru«, bi vendarle opozorila na nevarnost prevelike avtonomije tako sklicanih aktivov, kar bi lahko vodilo do popolne pasivizacije in prenehanja sestajanja ali pa v »inovativne oblike«, kot



SLIKA 2 Zdrava prehrana, medpredmetni aktiv naravoslovcev



SLIKA 3 Uporabna matematika, aktiv matematikov

jih predstavljajo karikature: slovenščina v vsakdanji rabi, zdrava prehrana, uporabna matematika ter šport za sprostitev. S tovrstnimi pristopi načeloma ni nič narobe, če bi aktivni ponudili uporabne sklepe, ustrezno strokovno in formalno obdelane z določene-



SLIKA 4 Šport za sprostitev, aktiv športnih pedagogov

nim namenskimi programi (na primer z akcijskimi raziskavami), transparentnimi refleksijami za aktivno izmenjavo mnenj, skupnimi ugotovitvami, sklepi ter ustreznimi zapisi. Zelo koristni bi bili lahko dolgoročno načrtovani večdnevni interni izobraževalni programi za celoten učiteljski zbor na osnovi skupinske dinamike v času počitnic (na primer organizirano večdnevno izobraževanje v Centrih šolskih in obšolskih dejavnosti ...). V takih razmerah se odprejo nove možnosti tudi za sklice strokovnih aktivov v posebnih okoliščinah (v naravi, na športnih igriščih, v obliki piknikov, tematskih večerij, čajank, debat pod zvezdnatim nebom, v pižamah ...). Odločitev o vrsti takih izobraževanj, organizaciji izvedbe ter finančno konstrukcijo bi moral vsekakor prevzeti ravnatelj, strokovnim aktivom pa prepustiti avtonomijo pri izbiri programov ter spodbuditi njihovo domiselnost.

Povezovanje strokovnih aktivov po vertikalni

Učitelje smo vprašali, katere so največje prednosti združevanja strokovnih aktivov po vertikalni, ter dobili naslednje odgovore:

1. zagotavljanje kontinuitete po starostnih obdobjih učencev na področju preverjanja in ocenjevanja;
2. vsestranska izmenjava praktičnih izkušenj;
3. usklajevanje potreb v zvezi z nakupom opreme in pripomočkov;
4. zagotavljanje kontinuitete po starostnih obdobjih učencev na področju dodatne strokovne pomoči.



SLIKA 5 Sklic strokovnega aktiva po vertikali

Največje slabosti združevanja aktivov po vertikali pa so po mnenju učiteljev naslednje:

1. problem časovne organizacije pri sklicevanju posvetov (»pokrivanje«);
2. problem zagotavljanja enakomerne obremenjenosti razrednih učiteljev;
3. morebitna kulminacija nesoglasij v kolektivu.

Slika 5 znova prikazuje nevarnost spontanega izogibanja odgovornosti in obveznostim zaradi predpostavke o časovnem prekriivanju sklicev. Sestanke aktivov po vertikali je treba dejansko načrtovati za daljše obdobje, da se jih lahko udeležujejo vsi člani, saj so razredni učitelji po vertikalnih predmetnih skupinah različno razporejeni, tako da so učitelji upravičeno opozorili na ta problem.

Po najinem mnenju, ki se je izoblikovalo na podlagi izmenjave izkušenj, pa je to tudi na šolah, kjer strokovni aktivni po vertikali delujejo resno in redno, vseeno precejšen logistični problem. Satirična predpostavka iz karikature se seveda ne opira na dejansko prakso, čeprav je tudi na šolah, kjer se strokovni aktivni po vertikali



SLIKA 6 Vpliv vodstva na delo strokovnih aktivov

sestajajo resno in redno, kot sva ugotovila na podlagi izmenjave izkušenj, organizacija precejšnja težava.

Vloga ravnatelja

Po večinskem mnenju učiteljev bi morale vodstvo šole v delo strokovnih aktivov posegati le občasno; na drugem mestu v anketi se je znašla predpostavka, da bi morale termine za sklice strokovnih aktivov ter osnovni dnevni red določati vodstvo šole, na tretjem pa mnenje, da bi morali strokovni aktivni delovati popolnoma avtonomno, neodvisno od vodstva šole.

Izkušnje, ki sva jih avtorja pridobila in jih izmenjala še z drugimi sodelujočimi v programu Šole za ravnatelje Vodenje za učene, kažejo, da je treba vpliv ravnatelja sproti prilagajati razmeram, saj se v praksi srečujemo z zelo različnimi »značajji« aktivov, na primer (Širec idr. 2012, 59) z naslednjimi:

- s težavo spodbujeni in medlo delujoči (»polžji«) aktivni;
- redno sklicani aktivni, vendar brez ustrezne vsebine in sklepov (»birokratski« aktivni);
- spontano sklicani, zelo dejavni aktivni, vendar brez uporabnih sklepov (»anarhični« aktivni);

- aktivni, ki jih je težko sklicati, kadar se sestanejo, pa so zelo koristni, dejavni (»dizelski« aktivni);
- prizadevamo si seveda za aktivne, ki se zavedajo svojega poslanstva, ki se sestajajo rutinsko in spontano ter si dejansko prizadevajo za boljšo kakovost dela v zavodu (»ustvarjalno koristni« aktivni).

Konkretna praksa najbolje pokaže, ali mora v delovanje posameznih strokovnih aktivov odločilno poseči ravnatelj ali zado- stuje njegov »tihi nadzor« z občasnimi spodbudnimi intervenci- jami. Vsekakor mora vodstvo šole ohranjati avtoriteto, biti pozorno na avtonomijo in usklajevanje med aktivni, saj je stanje, kakršno sa- tirično prikazuje karikatura, nedopustno in bi se prej ali slej spre- vrglo v nezaželeno anarhijo.

Medpredmetni aktivni

Ob vprašanju, katere medpredmetne aktivne bi bilo primerno do- datno uvesti v šolski sistem devetletke, so učitelji navedli naj- širše možnosti: državljansko vzgojo, ekologijo, zdravo prehrano, lokalno domoznanstvo, sodobne zakonitosti ekonomike in trženja (oblikovanje cene, tržna konkurenčnost, delničarstvo, borze ...) ter specifične IKT na tehničnem in umetnostnih področjih. V odgo- vorih se najpogosteje pojavljajo vsebine, povezane z ekologijo. Za- nimiva bi bila posebna pregledna raziskava, ki bi pokazala, kako se ti zelo različni spontani aktivni na šolah oblikujejo in delujejo.

Zaključek

Na podlagi ankete ugotavlja, da vertikalno zasnovani strokovni aktivni med drugim:

- omogočajo uspešno medsebojno učenje med strokovnimi de- lavci;
- omogočajo, da se osnovna šola kot učeča se skupnost krepi;
- omogočajo strokovno razpravo, iskanje odgovorov na po- membna vzgojno-izobraževalna vprašanja;
- v središče postavljajo otrokov razvoj, ne le učiteljevega dela.

Še vedno pa nekaj vprašanj ostaja odprtih, na primer:

- Koliko naj ravnatelj posega v delo strokovnih aktivov?
- Kako časovno uskladiti delovanje strokovnih aktivov po ver- tikali?

- Kako kar najbolje spodbuditi procesne cilje, izboljšave in jih spremljati ter kako ozavestiti samorefleksijo oziroma samo-evalvacijo?
- Kako razbremeniti razredne učitelje v osnovni šoli, ki so člani v več vertikalno zasnovanih strokovnih aktivih?

Glede na rezultate, ki sva jih pridobila v anketi, je zelo pomemben splošen zaključek, da se morajo vzpostaviti ustrezni mehanizmi za konstruktivno in kakovostno sodelovanje med strokovnimi aktivimi po vertikali. Ravnatelj je tisti, ki si mora prizadevati, da bi se vsi strokovni aktivimi razvili v ustvarjalno koristne, kar je izjemno težka naloga, saj se njihove sestave močno spreminjajo, celo od enega šolskega leta do naslednjega. Sicer pa je dinamika delovanja aktivimov odvisna od timskega, skupinskega sodelovanja in razporeditve članov kolektiva.

Avtorja pričujočega prispevka še ugotavlja, da lahko strokovni aktivimi, ki se povezujejo po vertikali, ključno pripomorejo k učinkovitosti in kakovosti opravljanja vzgojno-izobraževalnega dela. Delo vertikalno vzpostavljenih strokovnih aktivimov ni povezano le z ozkim strokovnim področjem, ampak ima vsestransko vlogo, kajti prav ti aktivimi obravnavajo in usklajujejo strokovno nepovezana področja, ki so jih navedli učitelji v anketi. Strokovni aktivimi, povezani po vertikali, omogočajo uspešno medsebojno učenje pedagoških delavcev, strokovno razpravo ter iskanje odgovorov na pomembna vprašanja (na primer v zvezi s tem, kakšni so najboljši postopki načrtovanja sprememb z vidika učenja, pa tudi v zvezi s tem, kaj bi morali v praksi spremeniti in kdo bi moral to storiti, da bi povečali kakovost uresničevanja vzgojno-izobraževalnih ciljev). Pri strokovnih razpravah morajo v ospredju ostati otrokov razvoj in posebnosti, ne le učiteljevo delo. Vse te dejavnosti krepijo medsebojno učenje ter vzpostavljajo temeljne pogoje za krepitev učeče se skupnosti.

Pri razvrščanju pedagoških delavcev v strokovne aktivimi se ob uvedbi vertikale pojavi težava zaradi njihove neenakomerne zastopanosti in obremenjenosti predvsem na razredni stopnji. Tudi pri tem ima ravnatelj pomembno vlogo. Pedagoške delavce mora razvrstiti enakomerno ter vzpostaviti redni prenos informacij med druge člane. Še boljša možnost je, da se učitelji razdelijo glede na interese. Posamezni člani strokovnega aktivimov so lahko zadolženi za sodelovanje z drugimi, uporabiti je mogoče tudi fleksibilne oblike delovanja.

Timsko sodelovanje v strokovnih aktivimov po vertikali poteka v

zavodih dovolj usklajeno, zato je smiselno in potrebno, da se delovanja aktivov po vertikali lotimo še bolj celostno in sistematično. Enoznačnih receptov za vzpostavitev in delovanje strokovnih aktivov po vertikali ni, saj je dinamika vsake šole različna (odvisna od velikosti, števila učencev, posebnosti zavoda).

Sodeč po rezultatih, pridobljenih v anketi, je zelo pomembno, da se vzpostavijo ustrezni sistemski mehanizmi, ki bi natančneje opredelili organiziranost, pristojnosti ter delovanje strokovnih aktivov in naloge vpletenih oziroma vodje. Vedeti moramo, da je učinkovitost aktivov odvisna od števila članov, ter upoštevati teoretično izhodišče, da so v učinkovitih skupinah člani soodvisni, saj potrebujejo pomoč drug drugega. Zato je povezovanje po vertikali nujno zaradi strokovne rasti vsakega posameznika z vidika učenja otrok – učencev, pa tudi vseh drugih vpletenih v pedagoški proces. Tako sodelovanje spodbuja razvoj učeče se skupnosti, predstavlja pomemben korak v procesu vseživljenjskega učenja, ustvarja sinergijo med generacijami in temelje za razvoj medpredmetnega poučevanja. Vertikalna organiziranost daje vpogled v znanje, spretnosti sodelavcev, motivira zaposlene za izobraževanje ter prispeva k uresničevanju profesionalne rasti posameznikov in prek njih h kakovosti zavoda. Verodostojni primerjalni podatki, po kakšnih sistemih v posameznih zavodih imenujejo ali določijo vodje aktivov, še niso na voljo. Avtorja se na podlagi lastnih izkušenj srečujeva s spontanimi mehanizmi enakovredne obremenjenosti učiteljev (vrstni red), na katere malenkostno vpliva omejen član iz pravilnika o napredovanju v nazive. Ker pa prinaša zgolj eno točko, pri razvrščanju vodij strokovnih aktivov nima pomembne teže. Ob upoštevanju nujnega posrednega nadzora ravnatelja nad strokovnimi aktivimi (dosledno pregledovanje zapisnikov, njihova javna objava, operativni nadzor nad realizacijo sklepov in stališč, pregledna argumentacija pri morebitnem nestrinjanju med vodstvom in aktivom ...) skušajo učitelji opravljati nalogo vodij dovolj vestno in prizadevno ne glede na to, ali gre za vodenje strokovnega aktiva po horizontali ali vertikali. V populaciji učiteljev dveh srednje velikih osnovnih šol (dvoodelčnih devetletk), ki sva ju obravnavala, je predsedovanje strokovnim aktivom po vertikali usmerjeno k razrednim učiteljem, saj so predmetni bolj obremenjeni z vodenjem strokovnih aktivov po horizontali, čeprav to ni nujno.

Avtorja prispevka ugotavlja še, da je v zvezi s tematiko strokovnih aktivov odprtih kar nekaj žgočih vprašanj, ki niso povezana zgolj z njihovim vodenjem, poseganjem ravnatelja v njihovo delo,

časovnim usklajevanjem, temveč tudi z načini, kako spodbuditi in spremljati procesne cilje, izvajati samorefleksijo, kako uravnove-siti vlogo posameznikov glede na njihovo obremenitev, kako zago-toviti dejavno sožitje v aktivu. Načini so lahko zelo različni, speci-fični za vsak posamezen zavod in upoštevajo njegove posebnosti (starost otrok, vrsta zavoda, specifikke kurikulumov in izvajanja vzgoj-nih načrtov).

Kljub temu da naletimo na posamezna stališča, naj ravnatelj ne bi bistveno posegal v delovanje strokovnih aktivov, pa je ven-darle on tisti, ki bi moral prevzeti vlogo spodbujevalca, motiva-torja, usklajevalca ter »skrbnika«. Ravnatelj lahko z distribuiranim vodenjem ustvari pogoje za krepitev načrtovanja in spremljanja vzgojno-izobraževalnega dela in vključevanje vanj. Tako učitelji pridobivajo kompetence za vodenje in timsko delo in jih lahko spretno uporabijo pri delu s strokovnimi aktivni in drugih nalogah. Pomembno je tudi ustrezno zagotavljanje strokovne avtonomije ter zaupanje v učitelja. Ravnatelj mora jasno izraziti pričakovanja glede ciljev in smernic za oblikovanje strategij, vizij ter odločanja. Največ je odvisno od njegovega sloga vodenja ter klime v kolek-tivu.

Z razvojem znanosti in tehnologije ter šolstva se je ob traj-nostnih, ekoloških in drugih aktualnih vsebinah okrepila potreba po medpredmetnih aktivih. Ravnatelj mora oceniti, kdaj so ti po-trebni. Oblikovati jih je smiselno pri načrtovanju projektov, med-predmetnem povezovanju, interesnih vsebinah ...

Za kakovostno delovanje strokovnega aktiva je skupinska dina-mika izredno pomembna. Učitelj naj bi strokovni aktiv doživljal po eni strani kot inkubator svojih osebnih ustvarjalnih potencia-lov, po drugi pa naj bi se ti potenciali v aktivu dejavno uravnove-sili s potenciali drugih učiteljev. Tudi kadar strokovnim delavcem v skupini ne uspe vzpostaviti skupinske dinamike, je ravnateljeva vloga odločilna.

Literatura

- Benett, N. 2003. »The Role and the Purpose of Middle Leaders in School.«
National College for School Leadership, Nottingham.
- Bush, T. 2003. »Middle Level Leaders Thinkpiece.« National College for
School Leadership, Nottingham.
- Ciperle J., in A. Vovko. 1987. *Šolstvo na slovenskem skozi stoletje*.
Ljubljana: Slovenski šolski muzej.
- Pohlin Schwartzbartl, N. 2005. »Vodje in vodeni sodelavci strokovnega
aktiva.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 3 (3): 118–131.

- Purgaj, S. 2006. »Vloga strokovnih aktivov pri izboljšanju kakovosti šole.«
Diplomska naloga, Manchester Metropolitan University, Manchester.
- Širec, A., Z. Blagotinšek, M. Koželj, M. Pikl, M. Potočnik in D. Šuc 2012.
»Delo strokovnih aktivov, zasnovanih po vertikali, v vrtcih in osnovnih šolah.« Gradivo za Nadaljevalni program šole za ravnatelje v okviru projekta Vseživljenjsko učenje – usposabljanje za vodenje šol in vrtcev, Šola za ravnatelje, Kranj.

- Majda Pikl je ravnateljica Osnovne šole Vransko-Tabor.
majda.pikl@guest.arnes.si
- Mag. Milan Koželj je ravnatelj Osnovne šole Cerklno.
ravnatelj@os-cerkno.si
- Karikature: Gregor Koželj.