

Nevenka Štraser, Zavod Republike Slovenije za šolstvo

## KORAKI K CILJU: UČEČA SE SKUPNOST

### POVZETEK

Učeča se skupnost ne nastane čez noč. O tem ni nobenega dvoma. Gre za proces, ki zahteva svoj čas in določene pogoje. Lahko bi rekli, da je cilj učeče se skupnosti pot in pot je cilj. V nekaterih skupinah/kolektivih je ta čas daljši, v drugih krajši. Od česa in koga je ta čas odvisen? Kako se gradi pot k cilju učeče se skupnosti? Kdo pri tem sodeluje? Kakšna je vloga pedagoškega vodje – ravnatelja pri tem? V članku iščemo odgovore na ta in druga vprašanja v povezavi z oblikovanjem učeče se skupnosti v treh različnih kolektivih glede na sodelovanje v dveh mednarodnih projektih, v katerih je sodeloval Zavod RS za šolstvo (Linpilcare, Prolea).

**Ključne besede:** učeča se skupnost, proces, skupina/kolektiv, vloga ravnatelja, mednarodni projekt

### ABSTRACT

A learning community is not created overnight. There is no doubt about that. It is a process that requires time and specific conditions. It could be said that the goal of a learning community is a path and that this path is the goal. In some groups/collectives it takes more time, in others less. On what and whom does this time depend? How do you build a path toward the goal of a learning community? Who takes part in it? What is the role of the pedagogical leader – head teacher in this process? This article looks for answers to these questions and others in connection with the shaping of a learning community in three different collectives, in light of the collaboration on two international projects in which the National Education Institute Slovenia participated (Linpilcare, Prolea).

**Keywords:** learning community, process, group/collective, role of head teacher, international project

### NA POTI DO CILJA

O pojmu »učeča se skupnost« smo v slovenskem šolskem prostoru začeli bolj intenzivno govoriti ob koncu prejšnjega, predvsem pa na začetku tega stoletja/tisočletja v povezavi z vseživljenjskim učenjem in vizijo lizbonske strategije (Evropski svet, 2000), da mora Evropska unija v desetih letih postati najbolj konkurenčno in dinamično, na znanju zasnovano gospodarstvo na svetu, sposobno trajnostne gospodarske rasti z več in boljšimi delovnimi mesti ter večjo socialno kohezijo. S tem so se začele postopoma uresničevati zamisli Petra Michaela Senga (The fifth discipline, 1990), ameriškega znanstvenika za raziskovanje sistemov in organizacij, in Petra Ferdinanda Druckerja (Managing in a Time of Great Change, 1995), prav tako ameriškega znanstvenika avstrijskega rodu, ter drugih, ki so razmišljali o drugačnih, na znanju temelječih in hitro se spreminjajočih ter tako bolj konkurenčnih organizacijah. Na pobudo Šole za ravnatelje so se pri nas začele tvoriti »mreže učečih se šol«, na Zavodu RS za šolstvo pa

smo se intenzivneje začeli posvečati razvojnemu načrtovanju vzgojno-izobraževalnih organizacij, šolskim razvojnim timom in spreminjanju organizacijske klime z razpršenim vodenjem, s poudarkom na razvoju kompetenc in vseživljenjskem učenju. Gotovo pa lahko najdemo stične točke in razumevanje bistva učečih se skupnosti tudi v »kulturi dobre skupnosti«, ki jo je dr. Janez Bečaj že pred letom 2000 opredelil kot skupnost, v kateri prevladujejo prijaznost, dobri odnosi, strpnost, medsebojna podpora, spoštovanje, skrb in zaupanje med njenimi člani.

In kje smo na poti oblikovanja učečih se skupnosti v vzgojno-izobraževalnih organizacijah v tem trenutku? Včasih se zazdi, da še vedno na začetku, da se vrtimo v krogu, ki pa žal ni spiralno oblikovan, kot bi moral biti v skupnostih, naravnanih k spremembam. Na srečo (ali pa bi moralo biti to zaskrbljujoče?) na Zavodu RS za šolstvo vedno znova, ob različnih priložnostih oz. novih projektih vgrajujemo in nadgrajujemo v preteklih projektih razvita vedenja.

Tako je tudi v primeru razvoja učečih se skupnosti v naših vrtcih in šolah.

V vlogi skrbnice in predstojnice območne enote sem v zadnjih nekaj letih spremljala spremembe pri oblikovanju učečih se skupnosti v številnih vrtčevskih in šolskih kolektivih, nazadnje pa v pred kratkim končanem mednarodnem projektu Linpilcare na dveh šolah – na Drugi OŠ v Slovenj Gradcu ter na Gimnaziji na Ravnah na Koroškem, zdaj pa še vedno v mednarodnem projektu Prolea na OŠ Mislinja ter ponovno (oz. z nadaljevanjem) na Gimnaziji Ravne na Koroškem. V nadaljevanju članka so navedene tudi nekatere ugotovitve vseh treh ravnateljev oz. povzetki iz njihovih ustnih in pisnih refleksij, pridobljenih po zaključku projekta Linpilcare in ob začetku projekta Prolea.

### OBLIKOVANJE UČEČE SE SKUPNOSTI

Da je to zelo dolg in zaradi kadrovskih sprememb v kolektivih pravzaprav nikoli povsem dokončan proces, se zavedajo tudi vsi ravnatelji zgoraj omenjenih šol. S tem vedenjem se lotevajo sprememb v svojih kolektivih v smeri učeče se skupnosti, vsak s sebi lastnim pristopom, vendar vsi premissljeno in s povezovanjem različnih projektov, v katere so že vstopili ali še vstopajo. Gotovo je najprej potreben temeljit uvid v stanje (analiza stanja) v določenem kolektivu/skupnosti. Zavedanje o tem, v kateri fazi razvoja sodelovalne kulture na šoli se nahajamo, je temelj za nadaljnje načrtovanje procesa.

Ali je kolektiv še vedno samo skupina posameznikov, ki sicer (na videz) sodelujejo, vendar temelji razvoj na nekaj »vlečnih konjih«, ki so po navadi vodje delovnih skupin in opravijo večino dela od načrtovanja do izvedbe bolj ali manj sami? Ali smo v fazi, ko imamo oblikovane različne delovne time in je v nekaterih od njih sodelovalna kultura že napredovala do te mere, da se je soodgovornost članov povečala in je vodja samo še koordinator? Ali smo morda dosegli še višjo stopnjo sodelovalne kulture, ko večino kolektiva povezujejo skupni interesi, ideje in vrednote, ko imajo člani priložnost učiti se drug od drugega in soustvarjati rezultate dela ter odnose v kolektivu?

Na kontinuumu med skupino/skupinami, ki jo/jih opredeljuje pozitiven odgovor na prvo vprašanje, timom/timi v drugem primeru ter učečo se skupnostjo v zadnjem

primeru vprašanja je potrebno, da pedagoški vodja spretno »krmari« in omogoča prave priložnosti za napredovanje kolektiva v smeri, ki jo želi(jo) doseči. To nikakor ni preprosta zadeva, saj v šolskem vsakdanu obstajajo številni moteči elementi, ki jih lahko pedagoški vodja včasih tudi povsem objektivno ne more zaznati. Moteči element, na katerega je lahko pozoren in lahko organizirane priložnosti v kolektivu skupaj s šolskim razvojnim ali kakim drugim timom ali svojim kolegijem primerno prilagodi, so spremembe v kadrovski strukturi »zbornice«. V nekaterih kolektivih so te spremembe v roku dveh ali treh let celo tako velike, da intenzivno vplivajo na potek procesa razvoja učeče se skupnosti. Zato se je v takšnem primeru modro vrniti kak korak na tem kontinuumu nazaj, vendar samo kot na realno zaznano stanje, ki zahteva prilagoditve.

S čim vse si lahko pedagoški vodja pomaga, da se sodelovalna kultura v kolektivu stalno izboljšuje? Na prvem mestu so gotovo vsako njegovo ravnanje in izjave, ki pri članih skupnosti podpirajo občutek varnosti in sprejetosti, da »dovoli« napake na način, da se je iz njih mogoče učiti in jih popravljati. Pomembno je, da vedno zagovarja odgovorno, etično in profesionalno ravnanje vseh ter daje hkrati jasno vedeti, s čim se ne more strinjati, in to utemeljuje s strokovnimi argumenti. To zadnje je še posebej težavno, kadar so v skupini posamezniki, ki so za vsako ceno proti in s svojim neprofesionalnim ravnanjem vnašajo v skupino razdor ter upočasnjujejo razvoj učeče se skupnosti. Takšni posamezniki so v vsakem kolektivu. Koliko energije bo potrebne za obvladovanje njihove moteče vloge v tem procesu, je seveda odvisno od tega, koliko jih je in kako močan vpliv imajo na druge. V času, ko ravnatelj skorajda nima nobenega systemskega vzvoda, da bi neetično in neprofesionalno ravnanje ustrezno sankcioniral in na drugi strani odgovorno, strokovno ter razvojno delo ustrezno nagradil, mora postopoma širiti pozitivno jedro do kritične mase, ki omogoča pot spremembam. Da bo lahko vodil ta proces, mora biti prepričan o pomembnosti učeče se skupnosti ter imeti dovolj znanja o sodobnih konceptih učenja in poučevanja ter o vodenju raziskovanja učiteljeve/vzgojiteljeve prakse. K zadnjemu lahko prispeva z lastnim zgledom z raziskovanjem svoje prakse vodenja, ki je usmerjeno v spodbujanje in omogočanje učenja tako učiteljev/vzgojiteljev kot učencev/otrok. Omogočati mora

### Kontinuum oblikovanja učeče se skupnosti

SODELOVALNA KULTURA – UČEČA SE SKUPNOST KOT PROCES



različne priložnosti za samorefleksijo vseh članov skupnosti. In ne nazadnje, imeti mora relevantne informacije za učinkovito poučevalno prakso, npr.: informacije o vsebini ponudbe različnih izobraževanj, študijskih srečanj, objavljenih smernic, strokovnih priporočil ipd.

Ko se pedagoški vodja odloči za proces in analizira stanje v kolektivu glede stopnje razvitosti sodelovalne kulture, ima na voljo številne preizkušene metode in pripomočke za uvajanje in razvoj timskega dela, za kolegialno podpiranje med učitelji/vzgojitelji, izvajanje kolegialnih hospitacij ter vodenje pedagoških pogovorov. Mnoge metode in pripomočki so opisani v priročnikih Zavoda RS za šolstvo, kot so npr.: Vpeljevanje

sprememb v šole, Kolegialni coaching, O naravi učenja, Učitelji, raziskovalci lastne prakse, Formativno spremljanje v podporo učenju, Vključujoča šola idr.

### REFLEKSIJE RAVNATELJEV IN SKRBNIC V PROJEKTIH LINPILCARE IN PROLEA V OBMOČNI ENOTI ZRSŠ SLOVENJ GRADEC

Iz refleksij ravnateljev v omenjenih dveh mednarodnih projektih lahko povzamemo, da so vsi trije ob predstavitvi in ponudbi za vključitev v oba projekta zaznali priložnost, ki jim lahko omogoči strokovno podporo pri nadaljnjem razvoju učeče se skupnosti.

Preglednica 1

ŠOLA	OPIS STOPNJE RAZVOJA SODELOVALNE KULTURE
1	Utečeni so kolegialne hospitacije in strokovni aktivni po vertikali. Prireditve na šoli so plod skupnega dela vseh. Doseganje skupnih uspehov in rezultatov obeležujejo s skupnim praznovanjem. Utečene so tudi predstavitve z izobraževanj in dosežkov iz prakse na pedagoških konferencah. Ravnateljica in pomočnica se pri svojem delu in prizadevanjih podpirata in dopolnjujeta. Pri veliki večini članov je zaznati pripadnost skupini – kolektivu.
2	Utečeno je delo v posameznih delovnih timih, ki razvijajo in širijo spoznanja iz številnih projektov, v katere je šola vključena in ki se z vsebino dotikajo poučevalne prakse. Pri večini timov je zaznati pripadnost članov, sodelovanje pri doseganju skupnih ciljev ter vlogo vodje kot koordinatorja dogajanja. S sodelovanjem v delovnih timih projektov se posameznikom omogoča osebna in profesionalna rast ter tudi napredovanje v nazive. Omogočajo se različne priložnosti za izmenjavo mnenj, ugotovitev. Vključevanje v te priložnosti je prostovoljno.
3	Utečena je praksa razvojnega načrtovanja in samoevalvacije. Analiza stanja je podlaga za odločitve za spremembe. Šola ima močan in kompetenten razvojni tim. Na podlagi starostne strukture strokovnega kadra je ravnateljica zaznala potrebo po spodbujanju profesionalnega razvoja in z njim povezano vodenje portfolia s poudarkom na refleksiji lastnega poučevanja.

Preglednica 2

ŠOLA	RAZMISLEK PEDAGOŠKEGA VODJE OB VKLJUČITVI V PROJEKT
1	Dve leti pred vstopom v projekt smo že začeli graditi učečo se skupnost na medsebojnih hospitacijah po vertikali. Prepričanje o nujnosti vseživljenjskega učenja, priložnost za pridobivanje izkušenj v razvojnem projektu, želja po nadaljevanju nadgradnji spoznanj so me vodili k odločitvi, da pristopimo k projektu Linpilcare.
2	Kot ravnatelj se zavedam, da je pomembno, da se učitelji ves čas izobražujejo, razmišljajo o lastni praksi (kaj je dobro, kaj lahko spremenim, kje sem lahko še boljši), se povezujejo v učečo se skupnosti (se učijo drug od drugega in drug z drugim) ter da imajo dostop do znanstvenih raziskav. To je obljubljal ta projekt in zato se mi je zdelo smiselno, da se v ta projekt vključimo.
3	Menim, da bo projekt pomembno prispeval k razvoju učeče se skupnosti, saj smo z nalogami, ki smo si jih zadali, pokrili vse akterje, ki sodelujejo v šolskem procesu, učence z vidika formativnega spremljanja napredka, z vidika staršev na področju profesionalne komunikacije, z vidika strokovnih delavcev pa njihov profesionalni razvoj.  Glede na dolgoletne izkušnje z oblikovanjem portfolia pri učencih, k čemur kot ravnateljica spodbujam tudi strokovne delavce naše šole, sem v tem projektu videla priložnost, da se to delovanje razširi na celotno šolo.

Preglednica 1 v nadaljevanju prikazuje zatečeno stanje ob vključitvi v projekt, od katerega so lahko posamezni kolektivi nadaljevali že prej začeto pot razvoja sodelovalne kulture.

Naslednja preglednica (preglednica 2) prikazuje razmislek pedagoškega vodje v smislu razvoja učeče se skupnosti ob vključitvi v projekt.

Zadnja preglednica (preglednica 3) prikazuje nadgradnjo procesa v smeri razvoja učeče se skupnosti – v prvih

dveh primerih kot refleksija ravnatelja ob koncu projekta Linpilcare, v zadnjem primeru pa refleksija ravnateljice ob zagonu projekta Prolea.

Iz povzetih refleksij ravnateljev je razvidno, da so posamezni kolektivi različno dolgo in na različne načine vpeti v procese za spodbujanje sodelovalne kulture. V vseh treh primerih pa je razvidna velika motiviranost za doseganje uspeha v tem pogledu ter posledično tudi aktivna vloga pedagoškega vodje, kar je tudi temelj, da lahko neka skupnost sploh postane učeča se.

Preglednica 3

ŠOLA	OPIS PROCESA (refleksija ravnatelja)
1	<p>Kolegice ožjega tima so predstavljale strokovno literaturo, po kateri so posegle ter v kolektivu predstavile izkušnjo, ko so teorijo preizkusile v praksi. Prav tako so se naučile podajati strokovno mnenje ob kolegialnih hospitacijah z različnimi strategijami (Vprašanja v krogu, Pogovor v tišini – nedokončani stavki, Pogovor po hospitaciji – vprašanja, Individualni razmislek – refleksija na pripravo in izvedbo, Dve zvezdici in ena želja), ki predstavljajo nadgradnjo prejšnjim povratnim informacijam.</p> <p>Največja vrednost sodelovanja v projektu se mi zdi spoznanje o negativnih in pozitivnih izkušnjah. Skupaj smo predelovali tabu v zvezi s strahom pred hospitacijami, pred neuspešnostjo, spoznavali smo, da imamo o isti stvari lahko različna mnenja, videnja, da imamo ob določenem spoznanju tudi različne izkušnje.</p>
2	<p>Članice tima so veliko pridobile v prvem in drugem stebru. Z raziskovanjem lastne prakse drugačen vpogled v svoje delo, nove ideje pa tudi ugotovitve, kaj je dobro in kaj mogoče ni. Kot učeča se skupnost smo z medsebojnimi hospitacijami, pogovori pridobili na samozavesti, dobili potrditev glede tega, kaj delamo dobro, in ideje, kaj mogoče še lahko spremenimo pri sebi; tudi občutek, da se vsi srečujemo s podobnimi problemi in laže skupaj iščemo ideje, kaj storiti in kako, da te probleme rešimo, se z njimi spopademo.</p> <p>Pomembno je, da vse dobre izkušnje katerega koli projekta prenesemo naprej. Ena takih so prav gotovo medsebojne hospitacije. Dogovor na koncu šolskega leta ob predstavitvi projekta je bil, da bomo »odprli svoje učilnice«, povabili kolege, da pridejo k naši uri. Prav tako želimo obdržati razprave ob branju iste literature. Predlagana bo knjiga in rok, do katerega se knjigo prebere, in potem se določi termin za razpravo o tej knjigi. Seveda pa je vključitev v vse to prostovoljna. Želim si, da bi bilo na podlagi dobrih izkušenj kolegov, ki pri tem sodelujejo, vedno več tistih, ki bi se želeli pridružiti.</p>
3	<p>Na podlagi izkušenj in znanja, ki smo ga pridobili prek uvodnih izobraževanj, smo v kolektivu najprej naredili analizo stanja, ki nam je nakazala področja, ki bi jih bilo treba dolgoročno razvijati. Izdelali smo operativni načrt, ki smo ga kot vnesli v LDN šole za leto 2017/2018. Kot prednostne naloge smo si v projektu zadali naslednja 4 področja, od katerih je vsak strokovni delavec izbral eno:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• spodbujanje aktivnosti učencev s poudarkom na razmišljanju o svojih dosežkih,</li> <li>• analiza učiteljeve poučevalne prakse in njegov profesionalni razvoj,</li> <li>• načrtovanje in diferenciacija domačih nalog ter kakovostna povratna informacija o domačem delu,</li> <li>• profesionalna komunikacija.</li> </ul> <p>Kot ravnateljica sem v začetku šolskega leta pri načrtovanju s pomočjo metode 4 strani neba strokovne delavce spodbudila, da so si izbrali svoje prioritarno področje. Na tej podlagi so se oblikovale skupine in ožji timi, ki imajo nalogo, da vodijo svojo skupino pri načrtovanju, implementaciji idej, evalvaciji in spodbujanju drug drugega. Njihova naloga je, da tekom šolskega leta o tem na kratko poročajo tudi na eni izmed konferenc. Na KUZ timi občasno predstavijo različne metode, ki so jih uporabili, izmenjajo izkušnje, izpostavijo morebitne dileme. Kot ravnateljica podpiram strokovne delavce tudi z vzpodbujanjem za dodatno izobraževanje in prebiranje literature, povezane s področjem, ki so ga izbrali. Hospitacije, ki jih opravljam med šolskim letom, pa sledijo spremljavi njihovega izbranega področja. Želim si, da bi uspeli tudi s kolegialnimi hospitacijami.</p>

Na Območni enoti ZRSŠ Slovenj Gradec bomo še naprej strokovno podpirali vse ravnatelje, ki bodo razvijali sodelovalno kulturo v svojih kolektivih, s svetovalnimi

storitvami, s sodelovanjem pri kolegialnih hospitacijah, ponudbi »učnih sprehodov« in z vodenjem pedagoških pogovorov.

## VIRI IN LITERATURA

Bečaj, J. Šolska kultura – temeljne dimenzije. Šolsko svetovalno delo 5 (1), 5-18. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Drucker, P. F. (1995). *Managing in a time of great change*. New York: Truman Talley.

Dumont, H., Istance, D. in Benavides, F. (ur.) (2013). *O naravi učenja*. OECD. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Grah, J. idr. (2017). *Vključujoča šola*. Priročnik za učitelje in druge strokovne delavce. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Lizbonska strategija (2000). Evropski svet. [https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies/european-council\\_en](https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies/european-council_en) (dostopno 17. 1. 2018).

Holcar Brunauer, A. idr. (2016). *Formativno spremljanje v podporo učenju*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Lesničar, B. idr. (2017). *Učitelji, raziskovalci lastne prakse*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Pušnik, M. idr. (2007). *Vpeljevanje sprememb v šole*. Priročnik za šolske razvojne timе. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Rutar Ilc, Z. idr. (2014). *Kolegialni Coaching*. Priročnik za strokovni in osebnostni razvoj. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday: A Currency Book.