

Mag. Mariza Skvarč, Jerneja Bone, Zavod Republike Slovenije za šolstvo

VLOGA SKRBNIKA VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNEGA ZAVODA V PROJEKTU: OD INFORMATORJA DO SODELAVCA

POVZETEK

V prispevku se osredotočamo na pomen imenovanja oz. dodelitve skrbnika vzgojno-izobraževalnega zavoda v projektih, v katere se s projektnimi timi vključuje več šol in vrtcev. Iz primerjave različnih izkušenj s skrbništvu v dose-
danjih projektih Zavoda RS za šolstvo in povratnih informacij članov timov, kako so doživljali vlogo skrbnika šole, osvetlimo različne vloge, ki jih lahko odigra skrbnik vzgojno-izobraževalnega zavoda v projektu, ter opredelimo znanja in veščine, ki so podlaga za učinkovito in kakovostno skrbništvo šoli ali vrtcu v projektu.

Ključne besede: skrbnik, vzgojno-izobraževalni zavod, kritični prijatelj

ABSTRACT

This paper focuses on the importance of naming or appointing a custodian of an educational institution in projects which involve the project teams of several schools or kindergartens. By comparing the diverse experiences with custodianship in previous projects of the National Education Institute Slovenia and the feedback given by team members about how they perceived the role of the school's custodian, it sheds light on the different roles the educational institution's custodian can play in a project, and defines the knowledge and skills that serve as a basis for efficient and quality custodianship of a school or kindergarten in a project.

Keywords: custodian, educational institution, critical friend

UVOD

V zadnjem desetletju se je v projektih, ki jih vodi Zavod RS za šolstvo in v katere se vključujejo vzgojno-izobraževalni zavodi (šole, vrtci, dalje VIZ), uveljavila praksa, da vsak VIZ dobi skrbnika v projektu. Kdo je skrbnik? Za besedo *skrbnik* Sinonimni slovar slovenskega knjižnega jezika navaja tudi besede *varuh*, *kurator*, *tutor*. V slovenskem šolskem prostoru se je beseda skrbnik uveljavila za osebo, ki nudi podporo in spodbuja strokovne delavce VIZ, zbrane okrog neke določene naloge, npr. projekta.

Vrsto let so vrtci in šole sodelovali z Zavodom RS za šolstvo tudi z inovacijskimi projekti; vsako leto je VIZ lahko prijavil svojo inovativno idejo, kako vpeljati določeno novost v utečeno šolsko prakso, in raziskovalno vprašanje, na katerega so iskali odgovore z akcijskim raziskovanjem. Za vsak izbrani inovacijski projekt na razpisu je bil imenovan konzulent. Pri tem se postavlja vprašanje, ali je skrbnik šole, v projektih, ki potekajo v zadnjih letih, samo sinonim za konzulenta oz. v čem se vloga konzulenta razlikuje od vloge skrbnika.

Konzulent je po navadi oseba s strokovno avtoriteto (strokovnjak na določenem področju), ki ima ugled in znanje. Konzulent v projektu je oseba, ki s svojim strokovnim znanjem in priporočili usmerja strokovno delo učiteljev/vzgojiteljev v projektu, podaja povratno informacijo na nastale izdelke in prispeva h kakovosti in strokovnosti.

V članku Nekatere dileme konzulentove vloge v načrtovanju, spremljanju in evalvaciji projektov na šolah (Marentič Požarnik, 2007) je avtorica opozorila na zahtevno in večplastno vlogo konzulenta v projektu ter na vrsto znanj in posebnih zmožnosti, ki jih mora imeti konzulent. Posebej je izpostavila dileme: naj bo konzulent kot svetovalec ali ekspert; naj bo konzulent kritični prijatelj ali nepristranski opazovalec; simpatetični spodbujevalec ali priganjalec; na katere metodološke modele naj se opre pri evalviranju rezultatov projekta. Iz tega je razvidno, da se je že pred desetletjem izkazovalo, da dober konzulent potrebuje poleg strokovnega ugleda na določenem področju še dodatne razvite veščine za učinkovito usmerjanje, sodelovanje in kritično prijateljevanje.

OPREDELITEV VLOGE SKRBNIKA V RAZLIČNIH PROJEKTIH ZRSŠ

V zadnjih letih je Zavod RS za šolstvo pri sodelovanju z VIZ v raznih mednarodnih projektih (npr. LINPILCARE, ATS 2020, PROLEA, EU-folio) in nacionalnih projektih (npr. Posodobitev gimnazij, Preizkušanje e-vsebin in e-storitev, Uvajanje in uporaba e-vsebin in e-storitev, Formativno spremljanje) imenoval skrbnika šole/vrtca oz. skrbnika strokovnemu delavcu (vzgojitelju/učitelju) VIZ.

Naloge skrbnika v omenjenih projektih so bile v nekaterih pogledih podobne, a med seboj tudi različne (preglednica 1).

V katerih vlogah lahko vstopa skrbnik šole v šolski projektne tim? Kako ga posledično doživljajo člani projektne tima?

V preglednici 2 osvetljujemo nekaj vlog, v katerih lahko deluje skrbnik v razmerju do projektne tima. Od tega, katera izmed opisanih vlog je prevladujoča, je odvisno, v kolikšni meri člani tima skrbnika doživljajo kot sebi

Preglednica 1: Primerjava opredelitev nalog skrbnika v izbranih projektih

	Naloga skrbnika
LINPILCARE	Skrbnik se je najmanj 2-krat letno udeležil delovnega srečanja s projektne timom na šoli. Namen in vsebino posameznega srečanja je načrtovala vodja projekta: obravnava akcijskega načrta, seznanitev s konceptualnim referenčnim okvirjem projekta, letna evalvacija dela v projektu, načrtovanje dela v drugem letu projekta itd. Skrbnik je nudil strokovno podporo šoli pri preizkušanju modulov in orodij, razvitih v projektu, ter dajal povratno informacijo timu. V primeru vprašanj in dilem je bil skrbnik vodja tima na šoli na voljo tudi po telefonu, e-pošti.
RAZVOJNA NALOGA -FORMATIVNO SPREMLJANJE	V tej nalogi je imel vsak učitelj in vzgojitelj svojega skrbnika; skrbnik pa je lahko bil v vlogi skrbnika več učiteljem hkrati. Skrbnik se je vključeval v fazi načrtovanja pouka, hospitiral pri pouku, lahko je skupaj z učiteljem timsko poučeval, strokovno podpiral učitelja pri pripravi in oddaji gradiv v spletni učilnici, predstavitev na študijskih skupinah, pripravi prispevkov v strokovnih revijah ter sodeloval pri pripravi vzorčnega posnetka pouka.
ATS 2020 – VREDNOTENJE TRANSVERZALNIH (PREČNIH) VEŠČIN	Skrbnik je bil vez med strateškim timom in šolo. Podpiral in usmerjal je člane projektne tima pri načrtovanju in izvajanju predvidenih aktivnosti (vezanih bodisi na pouk bodisi na delo s kolektivom), spodbujal k refleksiji ter sodeloval pri razjasnjevanju dilem timov ter razreševanju morebitnih zapletov in težav.

Preglednica 2: Pregled raznolikih vlog skrbnika

Pogled projektne tima na skrbnika	Vloga skrbnika	Opis
Nekdo »od zunaj«	INFORMATOR	Skrbnik je vir informacij, posrednik med vodstvom projekta in projektne timom VIZ.
	KONTROLOR	Skrbnik spremlja in preverja delo projektne tima ter s povratno informacijo sporoča timu, ali so na pravi poti in ali izpolnjujejo pričakovanja.
	SVETOVALEC	Skrbnika sprejema tim kot strokovnjaka, ki ima več izkušenj in znanj kot oni in jim zato lahko svetuje in jih usmerja, odstira različne možnosti delovanja v projektu, pomaga z nasveti, ko se pojavijo težave ...
Nekdo »izmed nas«	KRITIČNI PRIJATELJ	Skrbnik timu s konstruktivno in kritično povratno informacijo o procesu in rezultatih dela tima »postavlja ogledalo«. S spodbujanjem tima k (samo)refleksiji skrbnik podpira in pomaga timu pri prepoznavanju pomanjkljivosti oz. neizrabljenih priložnosti. Prvi pogoj za to je vzpostavljen odnos zaupanja med člani tima in skrbnikom.
	SODELAVEC V TIMU	Tim skrbnika sprejema kot enakopravnega člana, ki se vključuje/sodeluje v vseh pomembnih fazah; pri načrtovanju dela tima, iskanju rešitev, razreševanju dilem, evalviranju rezultatov ...

enakega, »enega izmed nas«. To se odraža v vzpostavljeni kulturi zaupanja in sodelovanja med timom in skrbnikom.

Ob zaključku projekta LINPILCARE nas je skrbnike zanimalo, kako so projektni timi iz šol v območni enoti ZRSŠ Nova Gorica, ki so bile vključene v projekt, dojemali

skrbnika. Kakšna je bila njihova izkušnja s skrbnikom? Učitelje, člane projektnih timov smo v ta namen z anonimnim elektronskim vprašalnikom povprašali: Kako ste videli/doživeli/sprejemali vlogo skrbnika v projektu LINPILCARE?

POSAMEZNI OPISI OZ. REFLEKSIJE UČITELJEV, KAKO SO VIDELI/DOŽIVELI/SPREJEMALI SKRBNIKA:	PREPOZNANE VLOGE SKRBNIKA V OPISU:
<i>Velika podpora pri organizaciji in razumevanju projektnih vsebin. Pozitivna spodbuda za delo. Pomoč pri vsakem koraku izvedbe stebrov projekta ter pri predstavitev zunaj šole.</i>	sodelavec
<i>Zelo pozitivno, vedno smo se lahko obrnili nanjo.</i>	
<i>Sodelovanje v projektu je bilo zelo koristno. S pomočjo teorije prevetris svoje delo, izmenjaš izkušnje. Vidi se, da skrbnica izhaja iz prakse in ve, kam naj bi šola naše otroke pripeljala, jih usposobila za življenje. Zelo dobrodošli so bili nasveti glede medsebojnega hospitiranja in ponudbe tržnic znanja.</i>	svetovalec
<i>Vlogo skrbnika v projektu LINPILCARE sem doživela kot pozitivno. V tem projektu je bila naša skrbnica povezovalka med nami –našo šolo in vodstvom projekta – ZRSŠ. Bila je pomembna podpora z nasveti pri izdelavi operativnega načrta za našo šolo.</i>	svetovalec
<i>Skrbnik nam svetuje glede našega dela, da nam pove, da smo na pravi poti oz. kaj delamo narobe.</i>	svetovalec, kritični prijatelj
<i>Usmerjala nas je in opogumljala, sploh takrat, ko nismo bili prepričani, da smo na pravi poti. In to je bilo neprecenljivo. Srečanja z njo so bila konstruktivna. Podpirala je naše sodelovanje in usmerjala delo k zastavljenim ciljem. Njena naloga je bila seveda tudi ta, da nas je opozarjala na zastavljene roke. Nikoli nisem skrbnice doživljala kot nekoga, ki je postavljen zato, da me kontrolira.</i>	sodelavec
<i>Védenje, da imamo v skupini osebo – skrbnika, ki je aktivno vpet v širše dogajanje, ki sledi aktualnim dogodkom, nas usmerja, na katerega se lahko obrnemo s tekočo problematiko, mi je dajalo občutek varnosti. Kljub temu da skrbnica ni bila del našega kolektiva, smo se njene prisotnosti razveselili, saj je bila zelo neposredna in odprta za naše aktualno dogajanje. Srečanja nisem nikoli občutila, da bi bila preveč ambiciozno zastavljena kot tudi da bi skrbnica posegala v sam utrip skupine. Sama sem občutila skrbnico kot osebo, ki je znala dobro povzeti in osmisliti naše izkušnje.</i>	sodelavec
<i>Skrbnik v projektu LINPILCARE je bila zame oseba, ki smo ji zaupali in nam je vedno stala ob strani. Imela je informacije, ki smo jih potrebovali pri delu v projektu, oziroma jih je našla, če jih trenutno ni imela. Potrebovali smo marsikaj, od strokovnih do organizacijskih oz. administrativnih pojasnil. Imela je pomembno vlogo, saj smo z njeno pomočjo lahko izpeljali vse naloge. Pomembno je, da je bila ta oseba dostopna in razumevajoča, obenem pa seveda strokovna, saj smo bili med izvajanjem projekta večkrat negotovi. Prilagajala se je našim potrebam in možnostim srečevanja, čeprav je bilo včasih težko najti ustrezen termin. Spodbujala nas je in opogumljala, kar je zelo pomembno. Iskreno lahko našo skrbnico v tem projektu zelo pohvalim.</i>	informator svetovalec
<i>Naša skrbnica nam je pri našem delu svetovala in nas usmerjala. Vedno nam je bila pripravljena pomagati in nam poskušala odgovoriti na morebitna naša vprašanja.</i>	svetovalec informator

Skrbnik ni nikoli samo v eni od zgoraj naštetih vlog. Katera vloga skrbnika bo prevladujoča, je v določeni meri odvisno od vrste, namena in zasnove projekta. Bolj kot je projekt razvojen in usmerjen k iskanju inovativnih rešitev, večja je verjetnost, da se bo od skrbnika pričakovalo, da bo v vlogi kritičnega prijatelja in sodelavca projektne timu v šoli ali vrtcu. Pri projektih, ki so bolj implementacijske narave oz. usmerjeni v preizkušanje modelov ali rešitev v praksi, pa morda ni tolikšne potrebe, da člani tima začutijo skrbnika kot sodelavca in kritičnega prijatelja.

Vloga skrbnika in to, kako ga sprejemajo člani tima, se spreminja tudi skozi faze projekta. Pričakovali bi, da se s časom krepí kultura zaupanja in sodelovanja ter postaja skrbnik čedalje manj »nekdo od zunaj« in vedno bolj »nekdo izmed nas«.

Vloga skrbnika je opisana tudi takole: »V procesu drugačnega razumevanja učenja, poučevanja, znanja je skrbnik za šolo izjemnega pomena. Je »pogled od zunaj«. Vidi tisto, kar delujoči v sistemu ne morejo uvideti. Skrbnik razpolaga z mnogimi specifičnimi znanji in izkušnjami, saj pozna različne šole in njihove prakse. Ve, kdaj je dobro spodbuditi naslednji razvojni korak in kdaj pomiriti, počakati, ponoviti katero od razvojnih nalog. Ko jasno in preprosto pojasni posamezne izkušnje, situacije in dogodke, daje potrebni občutek varnosti. Odlična izkušnja z našo skrbnico je, da ne popusti našim pričakovanjem po hitrih rešitvah in receptih; tako nas usmerja k poglobljenemu razmišljanju, delovanju, preizkušanju in povečanemu sodelovanju.« (Oder, Mravljje, 2017: 144)

ZNANJA IN VEŠČINE SKRBNIKA

Da lahko posameznik dobro opravi nalogo skrbnika v vseh zgoraj naštetih vlogah, zlasti v vlogi kritičnega prijatelja in sodelavca, mora imeti določena znanja in razvite določene veščine/kompetence:

- 1 Vpogled v »celotno sliko« projekta; poznavanje vsebinske in organizacijske zasnove projekta, načrtovanega poteka dejavnosti oz. korakov v projektu, ciljev in kazalnikov projekta.
- 2 Za uspešno lastno vključitev in (so)delovanje v projektne timu ter za podpiranje in spodbujanje članov, da postanejo učinkovit in uigran tim, z elementi učeče se skupnosti:
 - 2.1 **Poznavanje skupinskih procesov** in faz v razvoju skupine ter poznavanje raznolikih orodij/protokolov za vodenje skupinskih procesov, s katerimi lahko podpre člane skupine, da se spoznajo oz. prepoznavajo močna in šibka področja ter

raznolike vloge posameznikov v timu, da v nadaljevanju oblikujejo skupna pravila in se poenotijo glede ciljev in prioritet.

- 2.2 **Komunikacijske veščine:** opazovanje, aktivno poslušanje, povzemanje, izražanje empatije in spodbujanja, podajanje kakovostne povratne informacije in postavljanje pravih (močnih) vprašanj, ki usmerjajo in spodbujajo razmišljanje članov tima.
- 2.3 **Moderatorske veščine** in poznavanje ustreznih strategij/orodij/protokolov za vodenje strokovne diskusije. S svojim zgledom, kako moderira oz. usmerja pogovor v skupini, spodbuja k prepoznavanju in razreševanju dilem ter iskanju kompromisov in rešitev, navaja člane timov, kako naj pripravijo in vodijo potek srečanj.
- 2.4 Stalna **refleksija** skrbnika in spodbujanje projektne tima k refleksiji.
- 3 **Strokovna suverenost** na področju, v katerega je usmerjen projekt; poznavanje teoretičnih podlag, obvladovanje veščin in pozitivna lastna stališča, ki omogočajo, da je skrbnik tudi vsebinsko vpet v projekt in lahko usmerja in spremlja tim »v akciji« ter daje povratno informacijo timu.

Učitelje, vključene v projekt LINPILCARE, smo v elektronskem vprašalniku vprašali tudi, kaj želijo in pričakujejo od skrbnikov šol v prihodnje (v novih projektih)? Kakšen naj bo skrbnik, kaj naj počne/dela, kakšne kompetence pričakujejo od skrbnika?

Navajamo nekaj njihovih odgovorov, s katerimi želimo podkrepiti zgoraj zapisane trditve.

Skrbnik naj bo strokovna, dostopna, razumevajoča, spodbujajoča oseba.

Skrbnik mora imeti dobre strokovne kompetence, poznati namene in cilje dela.

Pričakujemo spodbudo in neko varnost in usmerjanje pri delu.

Spodbujevalec našega povezovanja in raziskovalnega dela

Predvsem bi od skrbnika pričakovala, da bi bil dober zgled skupini, da bi ji znal prisluhniti, jo spodbuditi k potrebnim korakom, in če bi bilo potrebno, priskrbeti druge vire informacij.

Skrbnik mora prispevati k povezovanju med člani ter spodbujati skupinske procese. Skrbnik mora biti fleksibilen, potrpežljiv in hkrati odločen, znati mora poslušati ...

Skrbniki bi nas morali seznaniti z dobrimi praksami, ki jih spremljajo v tujini. Vnašanje novitet, novih modelov poučevanja bi moralo potekati preudarno, ne prehitro.

V dokumentu Evropske komisije iz leta 2013 Podpiranje izobraževalcev učiteljev za boljše učne dosežke (Supporting Teacher Educators for better learning outcomes) je izpostavljena ugotovitev, da se mnogi, ki vstopajo v proces učiteljevega spolnjenja in profesionalnega razvoja, tega premalo zavedajo oziroma se ne smatrajo za izobraževalce učiteljev, zaradi česar je tudi njihova učinkovitost manjša. Tudi če si skrbnik šole/vrtca prizadeva postati enakovreden in enakopraven član učeče se skupnosti, v katero se razvija projektni tim, se mora zavedati, da je s svojim delovanjem, odnosom, stališči itd. v vlogi izobraževalca strokovnih delavcev, kar pomeni, da vpliva na njihov proces profesionalnega učenja in razvoja.

SKLEP

Sodelovanje učiteljev in vzgojiteljev v raznolikih projektih je ena od oblik profesionalnega učenja in razvoja učiteljev

VIRI IN LITERATURA

Marentič Požarnik, B. (2007). Nekatere dileme konzulentove vloge v načrtovanju, spremljanju in evalvaciji projektov na šolah. *Vzgoja in izobraževanje*, 38(5), 12–18.

Oder, B. in Mravlje, F. (2017). Učeča se skupnost. V: Učitelji raziskovalci lastne prakse. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

in vzgojiteljev. V raziskavi TALIS 2013 (v kateri Slovenija žal ni sodelovala) kot pomembne vidike v strokovnem spolnjenju in razvoju učiteljev izpostavljajo: sodelovanje v mrežah učiteljev, ki so oblikovane posebej z namenom profesionalnega razvoja učiteljev; individualno ali skupinsko raziskovanje prakse, ki vključuje tudi kolegialno opazovanje pouka (na isti šoli, med šolami); mentorstvo, ki temelji na kolegialnem podpiranju, coaching pristopu ... Ne zadostuje, če je skrbnik, ki vstopa med učitelje in vzgojitelje v določenem projektu, s temi izsledki samo seznanjen, temveč jih mora upoštevati in na tem graditi svoje skrbništvo. To pomeni, prizadevati si za vključevanje v proces skupnega učenja učiteljev in vzgojiteljev v projektnih timih kot kritični prijatelj in sodelavec in biti pri tem zgled in spodbujevalec kolegialnega podpiranja med učitelji, raziskovanja prakse in mreženja izkušenj in znanj.

Pomen ozaveščanja vloge skrbnika in dodane vrednosti skrbnika v projektu je posebej aktualen v tem času, ko v slovenskem šolskem prostoru začenjamo z več razvojnimi ESS-projekti, ki bodo potekali do leta 2022 in v katere je vključeno veliko število vzgojno-izobraževalnih organizacij in s tem veliko število učiteljev in vzgojiteljev. Zato je pomembno, da se v začetnih fazah projekta dobro domisli in opredeli vlogo skrbnikov šol/vrtcev in temu primerno zagotovi njihovo opolnomočenje tako glede vsebin projekta kot tudi na področju komunikacijskih in moderacijskih veščin, pristopa coachinga pri kolegialnem podpiranju itd.

Supporting Teacher Educators for better learning outcomes. European Commission. (2013). http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/policy/school/doc/support-teacher-educators_en.pdf (dostopno 22. 11. 2017).

OECD (2014), Talis 2013 Results: An International Perspective on Teaching and Learning, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264196261-en> (dostopno 29. 11. 2017).