

# RAVNATELJ, VODENJE IN ŠOLSKI SVETOVALNI DELAVEC

## Izginjanje klasične podobe vodenja in ravnatelja

Ravnatelj se je postavljaj na čelo šole in jo vodil po svoji predstavi o dobrem učitelju in dobri šoli. Ravnatelj je v »klasični« funkciji vodenja usmerjal delo učiteljev po svojih merilih in izkušnjah. Včasih jim je pokazal »vzoren« nastop dela, da bi ga pri svojem delu posnemali in tako razvijali kakovost dela.

»Klasična« predstava o dobrem ravnatelju in dobrem vodenju šole danes izginja, postaja anahronizem sodobne šolske ideologije, realnih družbenih, ekonomskih in življenjskih okoliščin.

## Obremenjenost in odgovornost sta večji kot nekdam

Več je *odgovornosti do države*, bistveno večja je *moralna odgovornost* do učiteljev, učencev, staršev, zato se je njegova vloga izrazito spremenila.

Zadolžen je za oblikovanje šolske vizije, je pedagoški vodja, načrtuje dejavnosti za učinkovitejši profesionalni razvoj, usmerja učitelje, obvladuje disciplino, spremlja rezultate, koordinira delo in pozoren naj bi bil na vse tiste podrobnosti, ki jih poleg šolske inšpekcije zahteva še množica drugih, najavljenih in nenajavljenih inšpekcij. Delavnik ima neomejen, obremenjuje se zaradi naraščanja družbenih težav okolja, učencev in celo učiteljev, staršev, državnih in lokalnih oblasti.

Če se ravnatelji ne bodo na nek način razbremenjevali teh pritiskov, bodo še bolj izgorevali in verjetno je, da se bo povečala fluktuacija in jih bo vedno več zapuščalo svoje delovno mesto in si želelo ponovno delati v razredu.

## Odzivi ravnateljev na pritiske časa in okolja

Danes sta izraziti vsaj dve med seboj povezani stvari, ki spreminjata položaj in naloge ravnatelja v šoli. Prva je tekma za čim boljši učni uspeh, druga pa je odgovor stroke na to dejanskost, kar se kaže v spreminjanju vzg.-izobr. dela oz. uvajanju sodobnih teorij pouka in učenja.

Primerjalne študije o znanju učencev(PISA,...) pritiskajo na šolsko politiko in šole. Tekmovalnost se kaže tudi ob zunanjih preverjanjih znanja v o.š. in ob maturi v sred. šoli. To pa že presega meje potrebnega; kakovost šolskega dela presojajo predvsem po učnem uspehu in uspešnosti učencev pri konkuriranju za prosta mesta na višjih ravneh šolanja.

Pritiski staršev, strokovne in druge javnosti, so na nek način na novo afirmirali »klasični« način vodenja šole, za katerega je značilno tudi ravnateljevo neposredno poseganje v pouk in vodenje učnega procesa.

V to kolesje so padli svetovalni delavci. Nekateri se bolj kot s pomočjo učencem, ki imajo specifične učne težave in jim učitelj ne zna pomagati, ukvarjajo z učenci, ki so pri posameznih predmetih neuspešni nasploh, torej »inštruirajo« tiste, ki niso razumeli učiteljeve razlage in neredno opravljajo domače naloge. Take »naložbe« lahko kratkoročno dajejo pri posameznem

učencu lepe uspehe, vendar z vidika šole kot celote, zahtevajo velike žrtve. Težava nastane, če ukvarjanje z učno neuspešnimi učenci nasploh postaja prevladujoča praksa svetovalnega delavca- zelo neperspektivno.

Šola se razvija iz šole za učence v učečo se šolo. Sodobne teorije pouka z zahtevami po izkušenjskem in sodelovalnem učenju, diferenciacija in individualizacija, timsko delo med učenci, pogostejše delovne konference, timsko poučevanje, svetovanje, vrstniška supervizija, samoevalvacija dela naj bi bili tisto, kar izboljšuje kakovost dela šole in učiteljev oz. učne uspehe učencev.

## **Ravnatelj ne sme postati direktor**

Šolski menedžment ne bi smel pomeniti samo ukvarjanja z upravnim vidikom vodenja, z organizacijo dela in s skrbjo za materialno stanje šole in plače; k šolskemu menedžmentu sodi tudi pedagoško vodenje.

Z večanjem avtonomije šole in učitelja se ravnateljeva odgovornost povečuje. Uspešna bo tista šola, v kateri se bo ravnatelj posvečal skrbi za pedagoška vprašanja oz. za vzg.-izobr. delo in pouk.

## **Od transakcijskega in instruktivnega vodenja k transformacijskemu**

Sodobno vodenje šole se je od transakcijskega in instruktivnega premaknilo k transformacijskem vodenju; od ravnatelja kot »izvedenca« in »inštruktorja« za vodenje učnega procesa k ravnatelju kot »izvedencu« za motivacijo in druge vrste podpor, ki izboljšujejo kakovost dela učiteljev in učencev. Transakcijsko vodenje šole utrjuje položaj učitelja kot uslužbenca. Lahko je izraz nevednosti ali samopoveličevanja. Transformacijsko vodenje pomeni premik od usmerjanja učiteljev na osnovi predpisov in lastnih izkušenj k vodenju in odločanju na podlagi zbiranja podatkov in ugotovljenih okoliščin dela. Ravnatelj mora spremeniti tudi odnos; moral bi izvesti premik od »vodenja ljudi« k »vodenju z ljudmi«.

Transformacija pomeni spremenjen položaj ljudi in preobražen odnos med njimi.

Transformacijsko vodenje: - vključuje člane kolektiva v skupno oblikovanje ciljev,

- zmanjšuje razlike med učitelji in ravnatelji, poudarja se participativno reševanje težav,
- pomeni usmeritev k razvoju in vzdrževanju sodelovalne, profesionalne šolske kulture,
- spodbuja razvoj učiteljev; motivacija učiteljev se s tem večja,
- več glav več ve-brez timskega dela ne gre,
- ravnatelj naj pusti učiteljem, da razmišljajo s svojo glavo, da bodo znali analizirati in opredeliti problem ter izbirati med alternativami. Takšno vodenje stimulira učitelje, da vložijo dodaten trud.
- Vodenje, ki prenaša odgovornost za kakovost dela v oddelek in na učitelje, spodbuja eksperimentiranje z novimi idejami in dovoljuje učiteljem, da se zmotijo,
- Transformacijsko vodenje dobi svojo polnost, če ne pozabi učitelja kot človeka, če je pozornost vodenja usmerjena tudi potrebam učiteljev, če smo strpni do učiteljevih osebnih stališč in življ. Filozofije, če smo aktivni poslušalci in pokažemo ljudem, da nam je resnično mar zanje. Treba jim je dokazati, da si njihov zaveznik in zagovornik, da jih štitiš pred obleganji od zunaj neutemeljenimi očitki z vseh strani.

# **SODELOVANJE MED RAVNATELJEM IN SVETOVALNIM DELAVCEM**

## **Kako se oblikuje delo svetovalnega delavca v dejanskih okoliščinah**

Program in položaj svetovalnega delavca sta odvisna od šole, potreb učencev, pa tudi staršev, učiteljev in šolskega vodstva.

Svetovalčev položaj in njegove naloge se oblikujejo pod vplivom pričakovanj učiteljev. Njegov položaj je odvisen od pričakovanj učencev in njihovih staršev. Pričakujejo, da jim svetovalec pomaga uresničiti njihove osebne želje in ambicije, povezane s šolanjem in poklicnim usposabljanjem.

Program, položaj in vloga svet. Delavca so marsičem odvisna tudi od pričakovanj ravnatelja. Nekateri ravnatelji vežejo svetovalnega delavca bolj nase, drugi ga usmerjajo v razred in individualno delo s problematičnimi učenci. V ravnateljevih rokah je ključ, zaradi katerega nekateri svetovalci vidijo svoje poslanstvo bolj v neposrednem delu s posameznimi učenci, drugi pa bolj v posrednem delu, sodelovanju z učitelji ali vodstvom šole.

## **Svetovalni delavec in transformacija strategije svetovalnega dela**

Svetovalec ni ravnateljov pomočnik. Veljalo naj bi stališče, da ravnatelj šole ne vodi po učiteljih, ampak skupaj z njim.

## **Poudarek svetovalnega dela se spreminja**

Danes se usmerjenost v posameznika kot strategija dela umika šolskemu in sistemskemu vplivanju, ker se s tega vidika lažje načrtuje tudi preventivno sodelovanje, ki je dolgoročno tudi najboljša svetovalna naložba. Transformacija šolskega svetovalnega dela od individualne k bolj sistemski naravnosti odpira možnost, nujo, da se svetovalec postavi na čelo dogajanja, ko se šola ukvarja s katerikoli vidikom kakovosti dela.

**Svetovalni delavec** načrtuje in izvaja preventivne programe, učence usposablja v znanjih, spretnostih in sposobnostih za učenje ter šolsko in poklicno odločanje. Oblikuje sredstva spremljanja in evalvacije učinkov svetovalne pomoči učencem ter tako preverja ustreznost svetovalnega programa in ga po potrebi dopolnjuje. Spremlja učne uspehe učencev in na konferencah predstavlja rezultate in morebitne posledice. Na podlagi teh analiz predlaga organizacijske spremembe dela v šoli ali razredu za izboljšanje učnih uspehov.

Poudarek se premika od:

- Individualnih oblik dela z učenci k skupinskim in timskim- za učenca je močnejše od individualnih razgovorov njegovo dožemanje sošolcev v oddelčni skupnosti. Tam dobi podporo, priznanje, zaščito, doživlja nasilje, od česar je odvisen tudi učni uspeh. Oddelek ni le temeljna vzg.-izobraževalna skupnost, ampak tudi družbena.
- Svetovalna služba mora napredovati od službe, ki odbira, razvršča in organizira individ. Ali skupinsko pomoč za posamezne izbrane skupine, do službe, ki bi bila usmerjena v uveljavljanje načela integracije in inkluzije otrok s posebnimi potrebami v oddelčno in šolsko skupnost- ali je res bistvo svetovalne pomoči »drugačnemu« učenca v tem, da mu svetovalec v času individualnih srečanj z drugačnimi metodami

in sredstvi kot učitelj pomaga osvajati učno snov? Prav tako ima svetovalni delavec nalogo, da prepoznava socialne, kulturne in jezikovne razlike okolij, iz katerih prihajajo otroci, in ugotavlja, kaj ovira učenje ter integracijo/inkluzijo otrok v oddelke. Podpora in pomoč učiteljem in njihovemu strokovnemu razvoju ter zagotavljanje ugodnih razmer za učenje in razvoj učencev sta projekta, v katerih se ravnateljevo delo in delo svetovalnega delavca srečujeta, prepletata in dopolnjujeta.

- Svetovalni delavec bi doživljal neuspehe in nemoč, če bi se z učenci zapiral v pisarno in se ne bi premaknil od odrezanega svetovalnega dela in delavca do povezovanja s sodelavci in timskega dela- timsko delo zagotavlja popolnejšo mrežo svetovalne pomoči učencem, participacijo, kooperacijo, koordinacijo bolj vsestranske pomoči. Vključevanje v tim je pomemben dejavnik strokovnega razvoja svetovalnega delavca.
- V svoji strategiji dela naj napreduje od svetovalca, ki se ukvarja samo z učenci, do svetovalca, ki je dejaven tudi v odnosu z učitelji, s starši, z zunanjimi sodelavci in zunanjimi ustanovami- timsko delo je najboljše zagotovilo, da ljudje strokovno rastejo ter razvijajo kolegialne in druge odnose. Svetovalni delavec po svoje sprejema soodgovornost za učni uspeh učencev. Učitelju mora biti v pomoč pri uveljavljanju učinkovitejših načinov učenja in pri spreminjanju didaktičnega ustroja pouka.
- Svetovalni delavec se mora dvigniti od nejasno opredeljene vloge na šoli k jasni opredelitvi šolskega svetovanja v viziji, poslanstvu šole- ne sme biti rezervist, ki bi vskočil, kjer bi trenutno najbolj gorelo.
- Nujen je prehod od svetovalne službe kot zbiralca podatkov za druge, do službe, ki bo podatke uporabljala za učinkovite šolske spremembe- šola in ravnatelj bosta lahko obvladovala delo, če bosta imela na voljo dobre informacije o procesih, ki se dogajajo. Tako pripravljene podatki omogočajo longitudinalno kot tudi horizontalno kontrolo nad delom in so osnova za oblikovanje dolgoročnejših, razvojnih, letnih načrtov šole in krajših šolskih akcij preko leta.
- Zbirati in evidentirati mora podatke o svojem delu, da bi izpeljal samoevalvacijo in oceno lastnega strokovnega razvoja, da se postavi na trdna tla in se dvigne od svetovalnega delavca, ki zagovarja status quo, k zagovorniku sprememb v korist večje pravičnosti pri učenju in razvoju učencev- šola, ki se hoče spreminjati, potrebuje odločnega, fleksibilnega, iniciativnega svetovalnega delavca, zavzetega za iskanje novih poti, ki lahko v ključnih obdobjih spreminjanja šolskega dela odigra pomembno vlogo.
- Svetovalni delavec mora napredovati iz svetovalca, ki čaka na sistemske spremembe ali ravnateljeve ukrepe, v strokovnjaka, ki išče nove možnosti in oblikuje pobude, predloge, da bi učenci dosegli zastavljene cilje- svetovalna služba se mora vključevati v razvojna vprašanja našega šolstva tako, da na svoji šoli spremlja npr. učinke prehoda z 8-letne o.š. na 9-letno o.š., ugotavlja, kakšni so učinki na delo in razvoj otrok, ter opozarja na pomanjkljivosti načrtovalce ukrepov. To je strokovna dolžnost svetovalnih delavcev.

## **Svetovalni delavec mora svetovalno vlogo gledati z očmi šole**

Noben svetovalni delavec, ne glede na profil, ne sme zanemariti zunanjih vplivov na razvoj učencev in njihovo delo. Opisana transformacija šolskega svetovalnega dela zahteva, da vsak svetovalni delavec **skladno s svojim strokovnim profilom** vpliva na

globalno dogajanje na šoli, kar naj bi bila sicer po »klasični« definiciji vodenja ravnateljeva domena, vendar v transformiranem vodenju to ne velja več.

## **O človeških straneh sodelovanja**

Ravnatelj prizna svetovalnemu delavcu, da nekaj ve in da se tudi ravnatelj lahko od njega marsičesa nauči. Svetovalni delavec tako vidi, da ga ravnatelj spoštuje kot človeka in ga upošteva kot strokovnjaka.

Svetovalni delavec je strokovnjak, ki se mora samostojno dokazovati pri delu in sam nositi odgovornost zanj, odgovarjati kolektivu, učiteljem, staršem, učencem in vodstvu šol. Pedagoške konference, svet šole, učitelji, starši in celo učenci so tisti, ki naj presojujejo kakovost dela svetovalnega delavca.

Sorazmerno samostojnost in odgovornost pri delu bi moral ravnatelj podpirati in razvijati zlasti pri mlajših svetovalnih delavcih. Čeprav ima svetovalni delavec »licenco« za samostojno opravljanje svetovalnega dela, ravnatelj mladega delavca ne bi smel na milost in nemilost prepustiti nekorektnim posameznikom. Lahko jim pomaga, da najdejo sebe in svoje mesto na šoli, se znajdejo med učenci in učitelji.