

PREDAVANJA ŠOLSKA PEDAGOGIKA

ORGANIZACIJA ŠOLSTVA IN ŠOL

Centralizacija : decentralizacija (ne gre za alternativo). Šolstvo se nahaja med eno ali drugo skrajnostjo, niha med centralizacijo in decentralizacijo, če to ne bi bilo tako, bi se šolski sistem sesul. V razredu je delo v veliki meri odvisno od učitelja.

Karakteristike : značilnosti centralizacije – centralni sistemi niso preteklost, kar ima negativen prizvok. Z menjavo sistemov centralizirani sistem v šolstvu ni propadel. Sistemi imajo tudi v F, ZDA značilnosti preteklosti. V isti državi najdemo bolj ali manj centralizirane sisteme. OŠ je centralno urejena, predpisana. Odnos, organizacija na tem segmentu je drugačna kot v vrtcih. Po 90. letu so vrtci bolj vezani na lokalne strukture.

1. Bivše socialistične države so bile centralizirane, ker jih je centralizirala država – vsi za ideologijo – partijo. Tak sistem lahko dobro kontrolira odnose.
2. Ekonomska narava – z obdobji gospodarske prosperitete in krize se položaj spreminja. Tam kjer je šola blizu tržni filozofiji se centralizira. prosperiteta – zagon, denar ni problem, država financira vse – za en teden za vse učence 5. razredov šola v naravi = centralizacija.

Slab položaj gospodarstva – znajдите se šole kot veste in znate = decentralizacija.

Centralizacija ima vpliv na celotnem SISTEMSKEM NIVOJU – šolske mreže in podsistemi (ustanavljanje in ukinjanje šol je centralizirano), z enega mesta se dirigira vse. Pogoji dela v šolah, materialno stanje, povsod enako. Financiranje za vse enako (ne glede na to ali rabiš ali ne, dobiš). Enake vsebine, isto uro v istem razredu imajo vsi enako obravnavo snovi. Vsi imajo: enake plače; enak nadzor; enako opremo; relativno veliko predpisov; velika kontrola sistema; odgovornost je hierarhično urejena; povečuje se odgovornost ravnatelja navzgor do tistih, ki so ga imenovali; ravnatelj ej bolj administrator, kot manager; učitelji imajo omejene možnosti vplivati na program pri vodenju šole; omejene so pravice otrok in staršev, imajo malo možnosti vplivanja na program; participacijo so zaželele, ko je treba prepisane vsebine realizirati. Šole postajajo med seboj podobne = UNIFORMNOST. Država ima, kar se tiče šole vedno več kot 50% deleža (75 – 95% realno).

Decentralizacija pa je vse obratno. Država prenaša odgovornost na občine, starše, navzdol. Značilno je, da se tudi odgovornost za kvaliteto prenaša. če država sili v dodatno izobraževanje, nosi tudi odgovornost za to. Z decentralizacijo se ta odgovornost prenaša na nižje nivoje. ravnatelj je odgovoren kolektivu, staršem. Z decentralizacijo se prične tudi socialna diferenciacija, manj sredstev za učila, slabše plače,

neenake. Nikoli pa decentralizacija ne pade tako daleč, da bi izgubila nadzor. Npr. učenci morajo imeti najmanj 5 ur MA....

Značilno je, da poskuša država s svojimi ukrepi uvajati določene bonitete, štipendije, sklade... Spreminja se vloga državnih inšpektorjev, svetovalcev, povečuje se svetovalna vloga. Večja vloga staršev. stari imajo močan vpliv na vlogo in vsebino.

Decentralizacija – šola ima na voljo 10 – 25% manevrskega prostora za programske posebnosti, je delna decentralizacija. če drži država niti preveč v svojih rokah, se postavljajo na stranski tir starši, občina... in krni svoboda, možnosti učiteljev. Država bi se morala ukvarjati s sistemskimi vprašanji, s konkretnimi vprašanji, pa naj se ukvarja šola sama. Centralizacijo imajo rajši tisti, ki imajo manj znanja.

Ena drugi nista alternativa. centralizacija ne more videti posebnosti šolskega okolja, če so preveč centralizirane, šole ne vidijo; šola pa ne vidi težav države. Ko je stvar spuščena na občinski nivo je težko zbirati sredstva za nekaj, kar ni več občinski interes.

Decentralizacija in demokracija ni isto. Organizacija posameznega šolskega sistema v posamezni državi ugotavljamo, da obstojajo 3 nivoji: **nacionalni, medialni** (občinski, komuna, okraji, departmaji...), **institucionalni**. Od tega na katerem nivoju je koncentrirana moč, je odvisen bolj ali manj centralizirani sistem. Naši lokalni samoupravi očitajo, da ni usklajena. V eni občini ena šola, učitelji komunicirajo direktno z MŠŠ.

PRISTOJNOSTI ORGANOV V RAZLIČNIH DRŽAVAH ZA ŠOLSTVO

Šolske uprave = samouprava = srž problemov med centraliziranim in decentraliziranim sistemom. Tu se srečujejo intencionalni interesi. Na medialnem nivoju se srečujejo strokovnjaki in laiki. Analiza tega nivoja - vprašanj s katerimi se ta nivo ukvarja in s pristojnostmi je ključ za ugotavljanje centralizacije oz. decentralizacije. Če država pelje šolstvo preko medialnega sistema še to ne pomeni decentralizacije. Če prenaša odgovornost na medialni nivo to še ni demokratizacija. kar izgleda na videz decentralizacija je organizacijska decentralizacija (ekspoziture na lokalni skupnosti), nič se ne spremeni, če država prenese svoje stvari na druge, z odlokom, čez noč.

Politična decentralizacija - značilnost je komunalna kontrola. Vključevanje občanov v upravljanje šole. Ko prenaša država odgovornost na nek lokalni nivo, prenos odgovornosti bliže ljudem, nova telesa, šolski odbori, uprave, LEA (predstavniki države, strokovnjaki, predstavniki javnosti in laiki). Tu se srečujejo strokovne norme s posameznimi laiki (gasilci, taborniki...).

Ekonomski finančni razlogi - država prenese sredstva na lokalno skupnost. Stvari se bolj ekonomično porazdelijo. Šole postanejo programsko bolj fleksibilne. Več je prostora za vnašanje posebnih programov, strokovnih razlag. Če se prenaša odgovornost na lokalno skupnost in šole, se povečuje motivacija za delo. Gre za vprašanje

participacije. Če imam na šoli možnost nekaj narediti, potem bom to poskušal uresničiti.

Politično ideološki razlogi – pravica okolja, da odloča, kakšna naj bo šola. Šola = institucija namenjena izobraževanju otrok. starši imajo pravico povedati, kakšna naj bo šola. trend je, da se od centralizacije prehaja k self managementu – organizaciji dela = samoupravljanju v šoli. Odgovornost za kvaliteto se prenaša na ustanovo = na kvalitetno vodenje. Prilagaja pa se kulturni sredini. Profesionalizacija dela = je logika odnosa med centralizacijo in decentralizacijo.

POLOŽAJ UČITELJA

Učitelj je pogosteje uslužbenec v centraliziranem sistemu, to je položaj, ki ga prevzame, ko podpiše pogodbo (22 ur učne obveznost, 40 ur tedenska delovna obveznost...). Pogosteje mora tako funkcionirati v centraliziranem in avtoritarno vodenem sistemu – učitelja vodi ravnatelj. Uslužbenska vloga je tudi v spoštovanju predpisov. Položaj uslužbenca je pogosteje takrat, ko ne sme delati po svoji glavi, tudi ko ima možnosti delati po svojem, manjkrat preizkuša novotarije, delo je uniformirano, dodatno izobraževanje učiteljev je voden od zunaj. Inovativen učitelj je nezaželen.

Strokovnjak - profesionalna odgovornost stroki in kolegom. Šola decentralizacija : avtonomija ⇒ diferenciacija in individualizacija. Dodatni in dopolnilni pouk še ni po svoji naravi individualizacija in diferenciacija, marsikaj še manjka (namenski prostor...). Učitelju kot strokovnjaku je tuja uniformiranost, če mora delati tako kot vsi, učenci, znanje, okolje, pogoji za delo = startna osnova.

Kontrola = strokovna in ne upravna (raziskovanje okoliščin skladnih s stroko). Zmanjšuje se upravna kontrola, zmanjšujejo se druge oblike kontrole in večja svetovanje in supervizija. Učitelj sam zase nosi vso odgovornost. Izobraževanje učiteljev se ugotavlja na podlagi potreb učitelja in potreb šole. Včasih je to vodil Zavod za šolstvo.

Avtonomija ; ne le učenje iz lastnih izkušenj, učitelj ni le strokovnjak za vsebino ali uresničevalec načrtov in uporabnih predpisanih gradiv.

Učiteljeva avtonomija - koraki v temi?!

Tudi avtonomija je omejena, omejena svoboda. ni dobrega učitelja, če ga ni pri programiranju. Učitelji se slabo usposabljaajo za programiranje, dobro za poučevanje; to poglavje pa se nanaša na avtonomijo. Z globoko decentralizacijo so bili v ZDA med SPUTNIKOM (Ivan zna več kot John!), ko so vse prenesli na učitelja. Rusi so jih prehiteli, ker so delali popolnoma obratno – država je postavljala programe, programirala – CENTRALIZACIJA. Razlogi, da se da vse prepusti učiteljem:

1. sposobnosti – znano je, da šola, šolstvo ne zaposlujejo samo geniji, zato uspeh?
2. ekonomičnost – sodobno tehnologijo producira ogromno poceni literature. Zakaj bi to počel vsak učitelj? Poišči kaj je meni, tebi najbolj primerno!
3. programiranje se ne prepušča šolam, ker je slaba evalvacijska baza. Učitelji niso sposobni narediti evalvacijskega programa. realno , kar se od učiteljev pričakuje je **učitelj kot razmišljajoči praktik**, daje

predloge, sugestije, ki jih priredijo za svoje, šolske potrebe. V posamezne programe vnašajo svoje posebnosti. Če bi kakšen učitelj želel kaj novega narediti, pa ga je treba podpreti.

UVAJANJE INOVACIJ V ŠOLO – RAZRED – UČITELJEVO DELO

1. Mnogo sprememb prihaja od zunaj, dokler bo obstajala država, če tak sistem spusti iz rok, se sesuje – te spremembe so obvezne.
2. Inovacije, ki tudi prihajajo od zunaj v šolo, v razred, k učitelju – se ponujajo na svobodnem trgu. Ideje razvijajo na institutih, drugih šolah; šola – učitelj jih sprejemajo ali ne.
3. Šole in učitelji sami. Realne ideje se rojevajo v šolah samih. To delo se iz tega vira stalno inovira v učiteljevo delo.

Ocena inovacij

Ko država inovira jih mora šola in učitelj nujno sprejeti = uporabniki inovacij. Šola bo uvajala nove proizvode (nove programe, učila) kot na kmetijskem inštitutu gnojila, ki ga da kmetu; pride, pogleda, da izboljšavo in zopet pogleda... Razvoj inovacije in uresničevanje sta ločena, učiteljem je ostalo le uresničevanje. Obstajajo eksperimentalne šole, vendar niso vse šole takšne. Do takšnih inovacij je lahko tudi odpor. **Vrednostni** – ne vidijo smisla; **praktične ovire** – ljudje so skeptiki, neusposobljeni za sprejetje; **psihološke ovire** – pustite me še ti dve leti do penzije...

Tak način uvajanja inovacij se imenuje **linearni uvajalni racionalni model** šolskega spreminjanja. Nekaj se odkrije, teoretično utemelji, naredijo pedagoške inplantacije, planiranje in uvajanje v šole (za časa Kennedyja). Pričakovanje višja od rezultata. Sama pripomba šol, ki so ugotovile, da reforma ne more biti uspešna le od zgoraj navzdol, temveč tudi od spodaj navzgor. Zagotoviti je treba osnovne materialne pogoje, variante za izpeljavo = ŠOLE. šole bi se morale obnašati kot ponudniki pralnega stroja (od ponudbe stroja, kam ga dati, kaj bo pral, s čim, garancija...). tako obnašanje oblasti mora priznati **school based** – šolski pogoji. Model šolske vizije = šolsko zasnovano delo. Nacionalne strukture bi morale zagotoviti zaželen materialni standard, svetovalno delo. Prilagajanje inovacije pa prepustiti šolam samim. Pogosteje bi se ravnali po zamisli, da bi bil razvoj inovacije stvar učitelja ali šole.

Z decentralizacijo se inovativnost razvija in spreminja. Pogosteje se dogaja, da so zunanji faktorji konzulenti – posvetovalci šolam in učiteljem pri uvajanju novih stvari v šolo. Jasno je, da bodo te inovacije še naprej morale šole sprejemati. **Šolsko zasnovano gledanje naprej in programiranje dela - dodatek - Učitelj in svetovalno delo (VSTAVI!)**

Učitelj je v šoli: uslužbenec, strokovnjak, učitelj, razrednik, administrator, svetovalec, sodnik... Članek dr. Jana Kalin – Razrednik in razredništvo. Od ravnatelja pričakujejo da bo delal s starši, bo kolega, sodelavec, mentor sodelavcem, prijatelj... V kolikšni meri bo je odvisno od vrste okoliščin. Kakšen bo učitelj pa je v veliki meri odvisno od njega samega, njegove vloge v šoli, kot jo sam vidi. Ali le po predmetniku in učnem načrtu predeluje določeno snov. Ko se je javil na razpis, je že dolžan sprejeti določene naloge, s podpisom pogodbe se tudi obveže. Sodelovanje med

učitelji in svetovalnimi delavci je odvisno v kakšni luči vidi sebe v šoli. Lahko se problematične situacije selijo k svetovalnemu delavcu, ali pa ostajajo v razredu.

2 modela - **klasičen model** - ko se pojavi problem, pošlje učitelj učenca k svetovalnemu delavcu; ko se stvar popravi, se vrne v razred.

Konsultantski model - za vse kar se v razredu zgodi je odgovoren učitelj, ki je odgovoren za vse, kar se z učenci v razredu dogaja. Z enim očesom je še vedno tudi svetovallec (prvi). Brez učitelja je svetovalni delavec neuspešen. Usoda svetovalnega delavca je odvisna od učiteljev in od ravnatelja. Oddelek ni le skupina otrok, enota za osvajanje določene snovi - tudi socialna skupnost, kjer učenci zadovoljujejo svoje socialne potrebe. Vse bistveno se dogaja v razredu. Vsa pozornost je namenjena kvaliteti dela v posameznem oddelku, kjer se srečujejo učenci in učitelji - skupno načrtovanje učnega in svetovalnega dela. Program oddelka ni le program učenja = učni načrt, ampak bi morali biti pozorni tudi na proces, prostor, pripadniki = udeleženci, politika dela v razredu, program...

Posebnost te strukture je **5 x P**. Socialno skupnost poleg učencev sestavljajo tudi vsi učitelji, ki učence poučujejo. Ko se v razredu pojavi problem, je treba narediti temeljit načrt reševanja.

Poglavja o starših - PREBERI SAM - obrati v filozofiji - 3 knjige (Vprašanja šolske kulture, Janez Vidmar - Sodelovanje med starši in šolo - SP 1/2001) Ena največjih sprememb preteklega stoletja se je zgodila na področju šola : dom na koncu 60. let s pričetkom v Angliji - nezadovoljstvo staršev s šolo, slaba priprava učencev na šolanje in za življenje. Od tod sta izšla dva temeljna kamna sprememb:

Strokovna spoznanja - ugotovitev, da je od sodelovanja med domom in šolo odvisna socializacija in učni uspeh. raziskave dr. Berganta, Toličiča, Zormana govorijo v prid, da je socializacija eden najmočnejših faktorjev učnega uspeha do 4. leta. V Angliji pa, da je še bolj kot to odvisno od sodelovanja staršev s šolo - STIKI. To je imelo za posledico, da se je odnos med šolo in domom spremenil od klientskega k partnerskemu odnosu. Za socializacijo otroka je enako pomembno šolsko in domače okolje. Zaradi usklajevanja je nujno sodelovanje.

Vloga šole naj ne bi bila le kompenzacijska temveč tudi komplementarna. Šola ne more biti kompenzator domačega okolja (takoj po II. svet vojni), družina lahko celo kvari... To vlogo je šola imela od kar je nastala. Šola da učencem, to, kar jim družina ne more dati. koncem 60. let ali danes, se je izobrazba učiteljev in staršev izenačila. V šoli dobi danes učenec le še 60% vsega znanja, drugo dobi drugod.

Spoznanje, da je treba proces od individualno kriznega dela vzpostaviti na sodelovanje. To je pomembno izhodišče. Drugi vplivi na pogled na sodelovanje med starši in šolo je stališče, da so za otrokov razvoj odgovorni starši. Skrb za izobraževanje ni stvar države, ki mora le zagotoviti pogoje za izobraževanje. Starši morajo to pravico izrabljati. To razmerje pogojuje, implicira stališče, da je pravica staršev, da za svojega otroka izbirajo šolo, za katero mislijo, da je za njihovega otroka bolj ustreza. Če so razlike v kvaliteti, pa ni vseeno kje bo otrok. To pomeni, da se šola v neki družbi, sistemu pojavlja in ponuja kot vsaka druga dobrina na trgu. Starši so potrošniki te dobrine. Mi smo šele na začetku tega razvoja. Če je vsaka šola roba, ki se ponuja na trgu, je treba ta artikel

reklamirati. Če je šola uniformirana, pa ne rabi reklame. OŠ SŠ se težko trži – vrtci se že. Šole imajo možnost, da ugodijo potrebam staršev, to ponudbo pa potem ponudimo staršem.

Kje je mesto ravnatelja?

Ravnatelj je upravni in pedagoški vodja šole. To velja za večino šolskih sistemov, kjer so veliki sistemi se upravna in pedagoška funkcija delita. Pri centraliziranem šolskem sistemu je ravnatelj administrator in se npr. s skrbjo za kadre, streho, učitelji, ne ukvarja. Češki sistem – ravnatelj velike šole je imel tajnico, ki je urejala vse posle, računovodje ni bilo, nobenega posla z denarjem; imel je edino skrb z učitelji, bil je ideal učiteljem, imel je tudi učno obveznost.

Z decentralizacijo pa je **vloga ravnatelja** spremenjena. Dodatno dobi skrb za materialno stanje šole, za pridobivanje sredstev in skrb za pridobivanje kadrov. Prevzema tudi upravne in manegerske posle. Če so okolja zelo revna, po tem mora ravnatelj več časa posvetiti zbiranju sredstev, kar gre na račun skrbi za učitelje. Ti ga potrebujejo bolj kot prej, pa sedaj zanje nima časa. Futurologija bi bil pedagoški vodja, ki bi mimogrede opravljal tudi administrativne naloge.

Obe vlogi sta si v nasprotju, zato boli glava.

Ravnatelj ne pripada učiteljem, je vez med šolo in upravnimi nadrejenimi organi. Preizkusni kamen za kolektiv so odnosi v kolektivu in med njimi in ravnateljem. Pri stavki je izpostavljena funkcija ravnatelja, če dela z učitelji grdo, ga ti odpišejo, če drži z njimi ga drži za vrat oblast.

Če položaj ravnatelja primerjamo leta 1970 in danes, vidimo, da razlike na zunaj niti niso vidne, tudi v primerjavi z drugimi državami. Lahko, da je zamenjan vrstni red nalog. Z decentralizacijo se prenaša odgovornost za razvoj šole – skrb, da šola pridobiva vizijo razvoja. V centraliziranem sistemu za to skrbi država. Druga naloga v decentraliziranem sistemu mora ravnatelj poskrbeti za organizacijo dela in za motivacijo in izobraževanje kadrov, ljudi.

Tretja je skrb za strokovno pomoč in sredstva. Povezovanje šole z okoljem. Kvaliteta šole je odvisna od sodelovanja z okoljem – lokalno skupnostjo.

Ravnatelj mora poskrbeti za evalvacijo šolskega dela – **school based**. Šola, stanje, zdravje šole – postaja temeljni vir načrtov dela šole. če več kako šola funkcionira, lahko načrtuješ in tudi evalviraš.

Ravnatelj kot manager – kot upravni vodja šole, ki je odgovoren za poslovodno plat dela šole – usmerjajo ga pravni predpisi. Na tem področju je on direktno odgovoren – ni demokracije. V funkciji pedagoškega vodje pa se naslanja na hospitacije, vodenje pedagoškega zbora – v ospredju je kot strokovnjak, do učiteljev, kot kolega. Za odločitve, kijih uvaja bi moral dobiti potrditev strokovnega teama.

Kot manager mora poskrbeti za čim boljše pogoje dela za izvajanje vzgojno izobraževalnega dela, tudi s financami... Centralizirano – vsa sredstva so namenska.

Decentralizirana šola razpolaga s svojim skladom, za svoje potrebe in ima odprta vrata za zbiranje sredstev.

Ravnatelj kot manager regulira dela in naloge med tistim kar mora in tistim kar bo šola še delala, vendar bo to odvisno od ravnatelja oz. od kolektiva = KOMPATIBILNOST PROSTORA.

Sodelovanje ravnatelja in svetovalnega delavca ni zgolj strokovno sodelovanje, je nasploh koristno. **N a č e l a:**

- šolski pedagog je 1. strokovni delavec na katerega se ravnatelj naslanja. delo obeh je podrejeno interesom šole.
- ne smeta biti v opoziciji; če je to je lahko dvojni koncept šole. Svetovalni delavec = SD je po vertikali podrejen ravnatelju, po hierarhiji; kar zadeva reševanje pedagoških problemov pa hierarhije ni, velja le načelo stroke, brez prednostne funkcije moči. Realno bo sodelovanje odvisno od njihovih subjektivnih pričakovanj. Šolskega koncepta in vloge, ki jo vidi ravnatelj. Odvisno tudi od njunih izkušenj (ravnatelj, pedagog).
- **sodelovanje:** enotno načrtovanje dela in znotraj tega jasna delitev dela. važne so medsebojne konsultacije in posvetovanja. Enkrat tedensko posvetovanje – za načrtovanje in evalvacijo preteklega. Sodelovala naj bi pri načrtovanju dela šole, tudi pri načrtovanju dela za prihodnost, pri uvajanju inovacij, v sodelovanju z ravnateljem; vodenje pedagoške inovacije naj ima pedagog, ki bo lažje organiziral delo glede na stroko. Npr. načrtovanje in izvedba izobraževanja učiteljev; starši : šola = sodelovanje. Če ravnatelj pedagogu zaupa in mu omogoči pogoje za delo, lahko veliko pripomore k uspehu šole. Le ravnatelj ima formalno moč premakniti učitelja, zato je pedagog pri vzpostavljanju stikov z učitelji v prednosti.

Raziskava o svetovalni službi – sodelovanje med ravnateljem in svetovalnim delavcem

	ravnatelj	svet. del.
povezava s starši šola : dom	83%	90%
priprava pedagoških problemskih konferenc	73%	89%
skrb za red	64%	59%
teamsko delo	50%	57%

Diplomska naloga – razmejitev dela med ravnateljem in svetovalnim delavcem.

Položaj učencev

Institucije so za zadovoljevanje človekovih potreb (bolnišnice, šole, pošta, železnica...). Institucija se oblikuje:

- ♣ ustanovi jo lahko skupina somišljenikov za zadovoljevanje svojih potreb, tudi individualnih...
- ♣ nastane takrat, ko mi potrebo definiramo in določimo osnovan pravila in statut. Ko se ta red sprejme, se dvigne nad človeka, postane neka sila, ki deluje mimo nas. Kljub temu, da smo ga mi sprejeli, se ga moramo ne glede na to ali nam ustreza ali ne, držati, ga spoštovati. Temu pripisujemo neko nadnaravno moč, kljub temu, da jih postavljajo ljudje sami.

Prenos na šolo:

Šolski red so bolj ali manj natančno izdelani predpisi in norme za vsem, ki so vključeni v šolo. To je okvir v katerega vstopata učenec in učitelj. ta

šolski red je postavljen zato, do bolj ali manj zavira razvoj učenčeve storilnosti in individualnosti (odlike za vključenje in kot enkratna osebnost).

Šola je za učence neizogiben okvir. Je pogoj in sredstvo njegovega ravnanja ni le institucija. Vsi smo zaradi njega, on pa nima nobene besede. Šolski red je takšen, kot so si ga zamislili njegovi starejši predniki. Ta red, kot je v šoli, je takšen za katerega mi mislimo, da je dober za otroke. Ker je postavljen splošno, ne upošteva učenca kot individualnost in bi se njemu kot osebnosti prilagajal do popolnosti. **vsak je takšen kot vsi, kot nekateri, kot nobeden več.** Srečuje pa se z relativno ustaljenim delovanjem znotraj šolskih odnosov. Če prezre individualnost, je realizacija tega reda, predpisov vprašljiva. Po različnih šolah pa predstavlja različnosti po katerih se šole med seboj razlikujejo. Če se prenaša iz roda v rod, to pomeni določeno tradicijo, **režim pedagoškega dela šole**, ki predstavlja vrsto pravil in dolžnosti. Vsi drugi odnosi se oblikujejo med samim učno vzgojnim delom v šoli. Niso predpisani, dogovorjeni, jih pa lahko včasih spoštujemo bolj, drugič manj – skriti kurikulum. Ta je prisoten na vseh šolah. Pedagoški režim oblikujemo mi sami in zato nista dve šoli enaki. Vsaka ima posebnosti, kijih ni mogoče najti nikjer drugje. Na ta specifičen del ni mogoče vplivati. Pod pedagoški režim šole pa spadajo pojmi = **pedagoška kultura**. Naslednja teza: **šola je za učence neprostopoljna institucija**. ne more po svoji volji vstopati ali izstopati (taborniki...). Vse institucije, ki svoje člane združujejo ne na podlagi interesov, temveč z zunanjo prisilo (vojska), imajo problem motivacije članov. Zato bo šolsko in učiteljevo delo v mnogočem odvisno od učenčeve motivacije; kako pridobiti učence za svoje delo? Vprašanje aktivnosti, motivacije učencev je tesno povezano z vprašanjem participacije (zadovoljstvo in učni uspeh). zato je želja vseh, da v okviru možnosti (zakonodaje) organiziramo šolsko delo tako, da bi šola izgledala čim bolj neprostopoljna institucija, da bi učenci v njej »uživali«. Participacija = delež ni demokracija. Pomeni, da imajo učenci možnost sodelovati, ali dopušča celo svobodo, če je ne, je nimajo niti učenci niti učitelji. Od učitelja, njegovega subjektivnega pogleda bo odvisno koliko bodo odprta vrata za participacijo učencem. Ločimo pasivno in aktivno participacijo.

Pasivna = je način vključitve učencev, ki izhaja iz dejstva, da je učenec, ki mora hoditi v šolo; je zanj obvezna, mora se ji prilagajati;

Aktivna = učenci so ljudje, imajo pravico povedati o svojem delu mnenje, o šolskem delu, metodah, pouku... Ta oblika jih postavlja v položaj, da v skladu s svojo zrelostjo postavljajo interese, povedo, izrazijo – učitelji pa naj bi jim prisluhnil in odločitev o tem ali bodo predlogi upoštevani, je v rokah učiteljev. Za razliko od pasivne logične, aktivna vključuje moralni lik učitelja in vlogo učenca. Aktivna naj bi bila vzvod motivacije, prostovoljna v šoli. Teza, da morata šolski red in režim odpirati vrata učencu, kako in kdaj delovati v šoli. Ko bo učenec identificiral, da se kjerkoli v šoli dela tako, kot si je sam zamislil, da bi naj delovalo, se bo s tem identificiral, to pa bo v njemu sprožilo vzgibe za notranjo motivacijo in sodelovanje. Od odprtosti sistema je odvisna participacija, kije lahko **dejanska** ali **formalna**. Pri primerjavi OŠ in SŠ je tega v OŠ več. Kljub temu pa imajo srednješolci več

pravic sodelovati. Ni važno kolikokrat sodelujejo na pedagoški konferenci, važno je kolikokrat šola upošteva njihove predloge vzpodbude...

Drugi subjektivni pogoj – v kolikšni meri smo sposobni sprejeti misli otrok in se po njih tudi ravnati. Ni pomembno, da le razpravljajo o veliko stvareh ali malo, vse skupaj je lahko tudi manipulacija.

Položaj učenca kot subjekta se prične v oddelku. če učenec tu nima možnosti participirati, nima nobene druge možnosti več. Knjiga – BERI Svetovalno delo!

Sodelovanje svetovalnega delavca z vzgojiteljico v vrtcu. Etape vključevanja v delo.

K pojmu šolski red, režim sodi še KULTURA in KLIMA V ŠOLI – KVALITETA ŠOLSKEGA DELA.

Šolska kultura = najbolj kompleksno področje, ko iščemo vzvode za dvig kvalitete dela v šoli na to pogosto pozabljamo. Bolj smo nagnjeni k takšnim ukrepom, ko iščemo neposredne učinke. So stvari, ki vplivajo na kvaliteto dela in so vezani neposredno na kvaliteto ali pa so skriti (4) in so na šoli in imajo odločilno moč pri spremljanju in dvigovanju kvalitete dela šole.

Kako šolo spreminjati in delati bolj kvalitetno?

1. Razvoj programov in usposabljanje učiteljev
2. Odločilna moč = ČLOVEK IN MEDČLOVEŠKI ODNOSI
3. AVTONOMIJA UČITELJA
4. ŠOLSKA KULTURA

Program in usposobljenost: dobri programi in usposobljeni učitelji. Mora biti oboje dobro, da je efekt dober.

Odnosi: želimo spreminjati kvaliteto dela na šoli. Bolj kot skrb za dobre programe in izobraževanje so medčloveški odnosi v kolektivu. Zaupanje v vodstvo : učitelj : vodstvo. Učitelji morajo biti vključeni v sistem odločanja, načrtovanja = zadovoljevanje potreb po varnosti in druženju. Ljudje so bolj pripravljeni narediti tudi kaj za drugega na šoli. Nezadovoljene potrebe pa zavračajo ljudi od dela in kvalitete. Zadovoljstvo je tudi pogoj za uvajanje inovacij, če ne so spremembe obremenjujoče.

Avtonomija: je za nekatere ključna. Ne graditi le na programih, učitelji, gradivih, odnosih - misliti je treba na avtonomijo učitelja, ki ima avtonomijo prirojeno kot potrebo. Ima prirojeno potrebo po rasti in napredku.

Učitelji ne smejo doživljati, da so konzumenti tega, kar drugi pripravljajo. Ravnatelj si bo prizadeval za dvig motivacije in dvig participacije učitelja - usoda šole je tudi v učiteljevih rokah.

Šolska kultura: je empirično dokazana s korelacijo motivacije učiteljev in uspehom učencev. Z večjim zadovoljstvom učiteljev se dviga produktivnost.

Večja je participacija; večje zadovoljstvo, bolj ugodna klima; Šolska kultura je močna, če je visoka kultura soglasja glede ciljev, poslanstvo šole, visoka stopnja varnosti, močna organizacijska ideja in možnost participacije - je večja možnost za učenje in so nujno uspehi večji. Tu nastane stik z japonskim ZE managementom. Organizacija šolskega managementa je pomembna za šolski uspeh. Spreminjanje bo uspešnejše, če spreminjamo njihove vrednote, predpostavke, držo, če spreminjamo

šolsko kulturo. To so temeljni elementi šolske kulture. To se vse da spreminjati, težje pa je spreminjati vrednote učiteljev, ker so vanje vgrajeni - vsajeni.

Izkustveno učenje, svetovanje in druge metode pridejo v poštev.

Spreminjanje šolske kulture ne bo uspešno, če ne upoštevamo realnih okoliščin v katerih se te spremembe dogajajo. Standardizacija od zunaj ni uspešna. Tu je stik z linearnim modelom. Vsi ti segmenti so pomembni. Strokovnjaki ne zanikajo, da na kvaliteto ne vplivajo vsi, vendar eni bolj kot drugi.

Vstavi TEKST - na fotokopijah.

Definicija kulture

Jedro šolske kulture izražajo prepričanje, vrednote in drža. Nosilci so ljudje, pripadniki različnih kultur. Kulturo je mogoče prepoznati po šolskih modelih, organizaciji, struktuiranju vodenja šole, okolje... Drugo območje so relacije, odnosi med ljudmi; osebni odnosi in kultura pogojev za delo, učenje. Gre za stopnjo pozornosti, ki jo šola namenja za učenje.

Kako kulturo prepoznavamo? To je neizčrpen vir za raziskovanje. Vsaka šola ima svojo objektivno realnost in način dela, dela po predpisih in je socialna skupnost. Vsaka šola deluje po naprej predpisanih okvirih, ima vseeno svojo kulturo. Ni zakona, predpisa, ki bi lahko predpisal vse podrobnosti (človekovo delo, razmišljanje, ravnanje...). Predpisi, zakoni niso etični. Človek daje barvo predpisom s svojo enkratno strukturo in vplivom, ki je posledica človekovega življenja, okolja... Vse to vpliva na pouk, učence, način dela. Tudi ta subjektivni faktor vpliva na vsa vprašanja znotraj šole. Šola se nahaja na premici med tem, kar je predpisano in med tem kar je realnost. Tu sta dva modela STATIČEN in DINAMIČEN element. Šolsko kulturo sestavljajo vse subkulture na šoli. Ob tem pa se oblikuje kultura šole kot celote. Celostni vidik kulture = vsaka celota ima svoj obraz, značilno kulturo, posebnosti, organizacijsko kulturo. Holističen - celostni pogled na kulturo. Značilna je neka "barva", nekaj kar je na šoli specifičnega. Po eni od klasifikacij je kultura sestavljena iz 4. modelov - GLEJ LIST - Kultura organizacije.

Kultura pomoči - Rogers - v center postavi učitelja in njegove potrebe, ne le v funkciji učne snovi. Velika je medsebojna pomoč in zavzetost za individualne uspehe.

Razlike med strukturami tudi določajo šolsko kulturo (vera, spol, rasa, narodnost...). Najvažnejša je kultura ravnatelja, učiteljev. Ravnatelja se lahko zamenja - en sam; zbornica ostane - velika večina.

GLEJ Kultura učiteljev - LIST (kolaboracija).

Razlike in spreminjanje kulture je tudi različno, če so šole male ali velike. Vzpostavljanje komunikacij - kanalov. Sodelovanje je lažje, zato sledi lažje spreminjanje kulture. Na večji šoli - balkanizacija kulture - razdrobljenost po razredih. Konkurenca in rivalstvo. Šolska starost, stopnja šole, starost učencev (razredna, predmetna, vrtec, OŠ). Skrb za telesno varnost in zdravje. Vrtec in razredna stopnja - socializacija. Sodelovanje med učitelji in starši. Značilnosti klubske kulture, za razliko od predmetne kulture, ki je na predmetni stopnji in SŠ. Razdeljenost utrjuje predmetni pouk. Zapiranje v predmet! Tudi učenci niso brez vpliva, saj prihajajo iz različnih socialnih mešanih okolij z vsemi odnosi med učenci, ki popopravo značilno šolsko kulturo. "Začimba" izhaja iz značilnosti razvojne stopnje - konformizem.

Šolska kultura se prične spreminjati na nivoju teamskega dela, ki je eden od stebrov participativnega managementa. Delo v manjših skupinah v teamu je zelo vplivno.

Vloga svetovalca: nekoga vedno imamo ob sebi. Ta svetovalac lahko pomaga teamu, da člani spregovorijo, da je tako kot je in ne kot bi vsi želeli, da je oz. bi bilo. Pozorni moramo biti tudi na vse neverbalne komunikacije. Razvijanje sposobnosti za sodelovanje - participacijo vrhunskih strokovnjakov je zelo pomembno, še bolj pa je važno, da ti znajo sodelovati v teamu.

GLEJ LIST - zaviralni in spodbujevalni....

Osnove doktrine šolskega svetovalnega dela - regulacija odnosov s šolskimi svetovalnimi delavci. GLEJ - Šolsko svetovalno delo - GRADIVO. Smo redki, ki to imamo (GB, Škotska). Na čem leži doktrina ŠSD? Izhaja iz humanistične teorije razvoja osebnosti oz. tistih filozofij, ki stoje na stališču, da je za normalen otrokov razvoj potrebno tudi zagotoviti pogoje za njegov razvoj. Ta pa ni odvisen le od notranjih faktorjev, temveč tudi od zunanjih pogojev dela šole, je pomemben faktor razvoja otroka, ki mu je potrebno priskrbeti pogoje za normalen razvoj. To je razlog, da se je začela svetovalna pomoč razvijati znotraj šole. Od tod izhaja teza, da je uspešna pomoč odvisna od neposredne in posredne pomoči šolskega okolja, prostora... Ta vrsta se imenuje šolsko svetovanje, ki se razdeli na šolsko svetovanje, ki se razlikuje od osebnega. GLEJ TEKST

Načela ŠSD

Načelo A - nima ŠSD imajo pa šolskega psihologa v razvojnih centrih. Obiskujejo jih večinoma učenci s problemi - le nekateri.

Načelo - razvojnosti - vpliv na socializacijo prostora v katerem učenci bivajo: skrb za razvoj učencev, in za razvoj institucije;

Kot pomoč pri vodenju razvoja institucije, zlasti na področju evalvacije.

Načelo - sistematičnosti - osnovna razvojna usmerjenost učencev; institucija je študij populacije in šolskega prostora.

Načelo - kontinuiranosti - od predšolske vzgoje do konca šolanja. Od vrtca naprej imamo rizično populacijo, ki lahko bistveno vpliva na razvoj otrok. Tak razvoj je potrebno spremljati, da je lahko svetovalno delo učinkovito.

Načelo - preventivnosti - do nje so upravičeni vsi učenci. Na nižji stopnji ne moremo govoriti o kurativi, ker so špe razvojno premladi. Primarna preventiva je namenjena vsem Sekundarna preventiva = delamo z rizično populacijo (pijančevanje, nasilje, ločenost staršev...). Ogrožajo zdrave otrok. Delamo z učenci in starši. Terciarna kurativa - otrok že kaže znake regresije ali drugih razvojnih težav.

Team - svetovalni delavec, starši, kolegi učitelji... Vprašanje

STIGMATIZACIJE - svetovalna služba.

Načelo - aktualnosti - pomoč pri uresničevanju vizije šole in nuditi dolgotrajno pomoč. Ni mogoče standardizirati dela svetovalnemu delavcu od zgoraj navzdol; uresničevanje nalog izven njih - lahko so le smernice za delo.

Načelo - profesionalnosti. Razmnoževanje - raznašanje osebnih inovacij je lahko tudi kaznivo.

Humanistični pogled na človeka je odvisen od okoliščin, zato je tudi utemeljen pogoj, da je svet staršev v šoli, v šolskem socialnem prostoru.

Načelo razvojnosti - svetovalna služba, kot vzvod razvoja šole.

Logična miselna zveza – centralizacija; decentralizacija, kako bo šolska svetovalna služba (ŠSS) delovala je odvisno tudi, kako vidi cilje razvoja šole. Ali prihajajo od zunaj – centralistično (odredbe, zunanji vplivi) , ali od znotraj – decentralistično (šola pusti proste roke ŠSS, ki pa se naj prvenstveno ukvarja z otrokom in ničemur drugim).

Prenos na lokalno skupnost in šole same, situacije ne spremeni, šole dobijo avtonomijo in možnost, da se razvijajo po svoje. V razvoj šole usmerjena ŠSS je logična posledica. Takšen koncept postavlja ŠSS v funkcijo razvoja učencev in šole, to pa ga umešča šole na pravo mesto. Ta zametek ŠSS je v tem smislu videl že dr. Pediček v sredini 60. tih let – od tod tudi celoten šolski koncept, ki takrat ni navdušil državnih organov, ki niso prenašali samovolje posameznikov.

ŠSS učencem pomaga posredno in neposredno (razvija šolski prostor in direktno pomaga učencem pri težavah).

Razvojna funkcija ŠSS zahteva študij otroka in študij šolskih okoliščin že v okviru vrtca, šole. Brez tega ni mogoče delati ničesar na preventivi in raziskovalnem delu svetovalnega delavca v šoli. Kdor zanemara študij otroka in šolskih okoliščin, se podaja na pot vsakodnevnega praktičizma.

Pomen relativne samostojnosti na eni strani je dejstvo, da mora ŠSS nasloniti svoje delo na življenje in delo šole. Šole so vir načrtovanja, če tega ni to ni ŠSS. Samo na takšen način, da je šola vir vsega , se lahko ŠSS postavi v funkcijo šole in človeka. Relativna avtonomnost ne pomeni, da se svetovalni delavci ne bi smeli združevati v posebna združenja (s sosednjimi šolami, v občini...). Ker je vir programiranja delo ŠSS šola, ne more biti vnaprej predpisanih nalog. Dejstvo pa je, da ŠSS financira država in bi imela posledično vso pravico povedati, kaj naj ŠSS dela. V trenutku, ko bi ŠSS imela vse predpisano bi nehala obstojati kot ŠSS. Kljub temu pa mora upoštevati predpise, zakone, pravilnike, ki uravnavajo delo šole in ŠSS, zato , ker je to del šolske mreže.

ŠSS ne more ignorirati tendence političnih namenov, ki jih ima država (reformne, ukrepi v šolskem prostoru, eksterno preverjanje, 9-letka...), če bi bila funkcija ŠSS, da se ukvarja le z otrokom, bi se od tega lahko delno distancirala, tako a mora spremljati tudi posledice, ki jih to povzroča pri razvoju otroka, evalvacijske spremembe.

Relativna avtonomnost – svetovalni eksternati (mreža ŠSS zunaj šol). Pri nas so se razvile ŠSS, zato so pri nas zunanje slabo razvite, to je dejstvo, ki ga nobena vlada ne more spregledati. Razvijanje ŠSS pa ne pomeni, da zunanji eksternati niso potrebni. Eni z drugimi morajo delati z roko v roki.. Sodelovanje zunanjih strokovnjakov je potrebno. Res pa je, da značaj zunanjih bolj kurativne narave in individualno usmerjen. Njihova ambicija je osebno svetovanje.

Poslanstvo ŠSS je zapisano v tezah!

Poslanstvo svetovalnega dela z učenci, otroci v vrtcu se vrti okoli osebnega razvoja otroka, njegove življenjske perspektive in njegove samopodobe, socialnega okolja in njegove igre, učnega oz. poklicnega dela in perspektive.

V to je usmerjena pomoč staršem, učiteljem, vodstvu šole, da je vsem čimbolj v oporo. Neposredno delo z učenci : posredno delo učencev : sodelovanje s starši : učitelji : vodstvom šole. Poslanstvo uresničuje skozi 3 funkcije:

1. SVETOVANJE (school causening)
2. POSVETOVANJE (consulting) 3 X C
3. KOORDINACIJA (coordination)

Svetovanje je osrednja dejavnost, delo z manjšimi skupinami, igralnimi skupinami v vrtcu. Posvetovanje s tretjo stranko - učitelj, vzgojitelj, starš. Iščemo razlage, načine za uspešnejše delo.

Koordinacija - svetovalec prevzema pobudo za vodenje aktivnosti, ki so vezane na razvoj igralne skupine ali skupine otrok. Osrednja funkcija ŠSS je celoten projekt, ki vključuje starše, učitelje, otroke, zunanje sodelavce, sošolce in od njih zahteva usklajeno delo.

Svetovanje, ki se dotika razvoja otrok

Svetovalno delo z otroki je najbolj razvito na področju OŠ. To je institucija, kjer so zbrani vsi otroci pod skrbništvom države, ki je tudi socialno naravnana, ker pomaga učencem na Če država dela kakšne ukrepe, so ti naravnani na celotno populacijo otrok. Zato je logično, da je država najprej začela razvijati ŠSS tam, kjer so vsi otroci. Če pogledamo kakšni so trendi razvoja, izgleda, da bo tu tudi ostala. Delno pase seli že na predšolsko populacijo in na svetovalno delo odraslim in ostarelim.

Zakaj se ŠSS seli iz šole v vrtec?

1. Teorije osebnosti govorijo, da se temelji postavljajo že v otroškem, obdobju.
2. Predlog življenjske narave = vedno mlajši otroci morajo biti samostojni, se morajo znajti, nosijo ključ okoli vratu.
3. V zgodnjem otroškem obdobju je vedno več nasilja nad otrokom, zato se razvoju otroka posveča takšna pozornost.

Delitev svetovalnega dela po institucijah: vrtec, OŠ SŠ

Razvojno svetovanje in podpora osebnostnemu razvoju, bi morali poimenovati svetovalno delo skladno s fazami otrokovega razvoja. Vsaka razvojna stopnja ima posebnosti, zato so razlike med otroci. Ni mogoče uporabiti istega modela svetovanja za vse otroke. Če govorimo o posebnostih svetovalnega dela v vrtcu - več posrednega kot neposrednega dela. Več je sodelovanja z vzgojiteljicami in igralnimi skupinami, več je preventive, ki je osebna, za razliko od ŠSS, ki so zaradi starosti že sposobni abstraktnega mišljenja in vedenja, izkušenj... Posredno se umika neposrednemu. Več je individualnega dela in kurative. Posebnosti svetovanja izhajajo iz ciljev institucij, ciljev otrok in socialnega okolja, odvisno od tega, katero teorijo svetovanja svetovalec uporablja oz. bo uporabljal.

V srednji šoli komentira, ugotavljanje individualnih poklicnih sposobnosti. Življenjsko in poklicno svetovanje. Za vrtec - program svetovalnega dela vsebuje tri vrste interpretacij:

- neposredno delo z otroci,

- - intervencije v skupino,
- - sodelovanje z vzgojiteljicami in evalvacija.

Usklajevanje programa dela vzgojiteljic in koordinacija dela in sodelovanje s pedagoškim vodjem.

Težave otrok: - šolske težave,
 - dom in družina,
 - odnosi z drugimi in socialno okolje
 - sam s seboj
 - sam do sebe - vse to se ujema s poslanstvom ŠSS.

Dr. Pediček je klasificiral težave otrok:

- Težave iz otrokovega razvoja.
- Učne težave - vezane na sodelovanje učenca pri pouku
- Težave, ki izvirajo iz socialnega okolja in družine.

Sam je utemeljil 3 profile svetovalnih delavcev v šoli: psiholog, pedagog in sociolog. ŠSD opažajo, da se v zadnjih letih težave učencev povečujejo in sicer:

- največ težav imajo učenci v zvezi z učenim uspehom	75%
- skrbi za poklicno usmeritev	70%
- disciplina med poukom	68%
- kršenje šolskega reda - špricanje	60%
- nasilje, prepiri med šošolci	52%
- slabšanje življenjskih razmer	46%
- povečuje se strah pred kontrolnimi nalogami	40%
- povečuje se zbiranje, druženje z nepr. skupinami	38%
- povečujejo se prepiri s starši	38%
- povečanje slabih odnosov med učenci in učitelji	34%

2/3 učiteljic, ki so začele delo v šoli se v šoli tudi upokoji, kje so druge? -so šolo zapustile in odšle drugam zaradi različnih vzrokov?

Šolsko : svetovalno ⇒ vračanje k otroku. Pri delu se ŠSS ukvarja s posameznimi učenci, učitelji, ki jim nudi posvetovalne usluge, tudi ravnatelju, staršem. Svetovanje je širok pojem. S tem se ukvarja vsak, ki misli, da ve več kot drugi ali pa ve več kot drugi. Lahko pa je to strokovni profesionalni odnos.

Poznati področje dela je zelo dobro, poleg tega pa poznati še svetovno filozofijo oz. svetovni proces, da lahko vsak svetovalni delavec svoje delo nasloni na določeno teorijo. Pri delu izhaja iz določenih teoretičnih predpostavk določene filozofije, na čemer temelji njegovo svetovalno delo. Na začetku so filozofske teorije antropologije (bistvo človeka in njegovega življenja). Kje je mesto posameznika, interakcija. razmerje človeka do institucije. Za vsako svetovno teorijo stoji določena teorija osebnosti. Povezava antropologija ⇒ teorija osebnosti ⇒ kdo sem, kaj delam, dejavnost, motivi posamezne osebnosti. Svetovna teorija kot portfolio bo odvisna od tega, kje nekdo vidi vzvode razvoja?

Nativizem = teorija, ki govori o tem, da je vse urejeno, kakšen smisel ima potem svetovalno delo? Nobenega! Tu ni zveze. Kje so vzvodi

spreminjanja, razvoja? Na to je svetovalno delo obrnjeno, na to se naslanja.

Teorij osebnosti je mnogo; če gradimo svetovalno teorijo na tej predpostavki, bo tudi svetovalnih teorij mnogo, kar pomeni, da NI ENE TEORIJE SVETOVANJA. **Eksistencialistične teorije** osebnosti – Rogers, **Behavioristične** in **Kognitivistične**.

Na teh teorijah počiva svetovanje. Za njih je značilno, da verjamejo v človeka, v njegovo moč in v spreminjanje samega sebe. Človek, ki mu nudimo pomoč **najbolj pomaga sam sebi**. Ta teorija se razlikuje po tem, kje vidijo posebnosti in možnosti spreminjanje človeka (izkušnje, realnost, realne okoliščine, človekova potlačena preteklost, kompletnost, empatija, sprejetje, odnos do svetovalca, ali se mu zdi pomemben da : ne. Racionalni elementi – razum; nobena od teoretično postavljenih teorij ne more reševati vseh problemov – **takšne ni**. Čim bolj natančno je izdelana svetovna teorija, bolj predvideva, kaj se naj dela, bolj je neuporabna – slabša je. Največ je EKLEKTIČNIH TEORIJ – znanost, ki zbira in sestavlja nove strukture.

REALITETNA TEORIJA – še vedno vse prilagodimo šoli in svojim izkušnjam o otroku, starših. Svetovalno delo na podlagi svoje globalne teorije osebnosti ob konkretnem delu izdelava še posebej svoj model svetovalnega dela.

Definicija svetovanja:

- pojem je zelo splošen – SPLOŠNO – je proces vodenja in nudenja pomoči (nadrejeni pojem = pomoč). Kakšna in kdaj je, je za njo značilno. Odnos med profesionalnim svetovalcem in KLIENTOM. Običajno odnos OSEBA : OSEBA ali skupinsko svetovanje z namenom pomagati klientu, da pojasnimo in razjasnimo življenjski položaj, da zagleda bistvo problema in mu poskušamo vskladiti in rešiti problem. Bistvo svetovanja je v tem, da svetovalec pomaga odpirati probleme in svetovancu pomaga poiskati možnost izhoda iz položaja v katerem se je znašel. Med dilemami svetovanec izbira situacijo, ki se mu zdi najbolj ustrezna, za rešitev je odgovoren svetovanec sam. Nedirektnost je značilnost; svoboda svetovanca je v tem, da je on sam umsko in razvojno sposoben odločanja za ponujeno eno ali drugo rešitev. Ni mogoče pristati na tako suho definicijo v vrtcu ali pri delu z duševno prizadetimi, zaostalimi. Svetovanje je nedirekten proces, vendar, ko delamo z različnimi populacijami (otroci, starši, učitelji), se svetovalec nahaja na relaciji od popolne do nepopolne direktnosti, pri čemer je na eni in na drugi strani vodenje, na drugi pa psihoterapija.

Svetovalec mora svetovancu vzbuditi občutek, da je rešitev problema vendarle v njemu. ta sposobnost, odgovornost, avtonomija prehaja na svetovanca. V srednji šoli pride še bolj do izraza samoodločanje.

Carl Rogers – **PERSON CENTRED** ⇒ najbolj primerna teorija. Svetovanje je razširjeno na vseh področjih svetovanja in tudi terapije.

Rogersovi učitelji (Dewey, Kierkegard, kitajski filozof Lao Tce – nezaželeni učinki in posledice ukazovanja človeku). **Človek mora najti samega sebe**- ideja o tem, da človek pozna samega sebe. Svoje zamisli je naslonil še na Maslowa. Frankel – ideja o človekovi naravni težnji po iskanju človekovega bistva.

Konec 20. let in na začetku 30. let 19. stol. je bila terapija svetovanja bolj diagnostična in preskriptivno usmerjena (prepisovanje..). Ko si odkril vzrok ni bilo težko odpravljati napake, težave. Zgolj slučaj je bil, da je Rogers povezal svoje filozofsko ozadje v razgovoru z materjo problematičnega otroka in spoznanja reflektiral na problem. Mati je tako razčlenila otrokove težave, da jih je bolj razumel kot, da bi jih sam poiskal. S tem, ko je ugotovil, da lahko razkriva vzroke za stanje pacient ali kdo drug – mati, je začel spreminjati svoje delo in prakso. Od diagnosticiranja in odkrivanja je prišel k poslušanju in k terapevtskemu razgovoru s svetovancem.

Svoje teorije je vedno puščal odprte, zato so še danes funkcionalne. Iz tega izhajajo tudi teorije učenja in poklicnega svetovanja, ki se je začelo intenzivno v času gospodarske krize v ZDA. Zaradi tega pristopa in uporabnosti se je ta teorija razširila tudi na teorijo terapije in svetovanja.

Nikoli ni dal navodil, kaj , kako? Ideja, ki je izhajala iz izkušenj (*na dodanem listu -fotokopiji*).

Človek se spreminja na podlagi izkušenj, sprememba stališč, da postane takšen kot nobeden več. težava je, če človek deluje v nasprotju s svojo notranjo strukturo, če ne se poenoti s svojimi izkušnjami. Za tem vsem stoji

učitelj kot razmišljujoči praktik = Rogersovo izhodišče. (*na fotokopiji list 4 - tekst Person centred*).

Poduhovljena teorija – posameznik je ključ do rešitve, v človeku je rešitev. To spreminja položaj človeka, ki prihaja po pomoč k terapevtu, pedagogu, psihologu **to ni pacient (bolnik) je klient** (*stranka, ki sodeluje v odnosu da bi se rad spremenil; z zavestjo, da je zase sam odgovoren in ni odvisen od tretmana*).

Hipoteza: človek lahko oblikuje svoj koncept in se bo tudi spreminjal, če je za to dana ustrezna klima oz. pomoč. Odnos med svetovalcem in klientom mora biti vzpodbuden. Na tem odnosu lahko veliko naredi svetovalec sam. Vzdušje je eden od pogojev, če tega ni, ni mogoče vzpostaviti odnosa in ni možen pretok fluida = uglašenosti. Za ta vzpodbuden odnos morajo biti izpolnjeni trije pogoji:

1. PRISTNOST, 2. REALNOST, 3. KONGUENCA.

Svetovalec ne bo uspešen, klient se ne bo odprl, če ga ne doživi kot zaupanja vrednega človeka, če ne bo prepričljiv, pristen.

Kongluenca se nanaša na odnos, če bo svetovalec delal skladno s tem kar govori, večja je verjetnost, da bo klient svetovalcu verjel in bo odnos stekel. Če želimo, da se bo klient odprl, bo maral biti tudi sam iskren, resničen (*seveda do določene omejitve*).

♦Potreben je pozitiven pogled na klienta in neposessivna (nezasušnjujoča) ljubezen, da otroka z vsemi odlikami in pomanjkljivostmi. Njegovega stališča in vrednost ne zavrača vnaprej. Distanca se odmika, namesto, da bi se zniževala. Največji problem je sistem vrednot.

♦Za ustvarjanje zaupanja je zelo važno, da klient občuti svetovalčevo človečnost in zavzetost za stvar (ustvarjanje fluida). To pa je odvisno od osebnostnih lastnosti, govornice telesa, izkušenj, odnosa, razpoloženja...

♦Empatično razumevanje je tretji pogoj. Na to prisegajo mnoge svetovalne teorije kot na zelo pomemben pogoj. Empatično razumevanje mora omogočati vstop v svet klienta, kot ga sam doživlja. Za to je potrebno veliko izkušenj, znati poslušati izpovedovanje tega človeka = klienta.

Nedeklerativno svetovanje; nevsiljeno klient sam vstopa v odnos svojega projekta, kjer je terapevt zgolj v pomoč. Drugi pogoji pa so:

- * zagotoviti ustrezno fizično okolje, ozračje, prostor – ni vseeno kakšen je;
- * svetovalec mora imeti določeno izobrazbo, izkušnjo z delom;
- * svetovanje mora biti naravnano tako, da bodo kratkotrajni in dolgotrajni učinki in rezultati.

Nikoli ne reči nimam časa, šele ko klient pove po kaj je prišel, boš rekel: »Ali se lahko dogovoriva za...«. Klient mora v trenutku, ko pride, priti do malega »aspirina«.

Pearson – centred teorija ima učinek tudi v skupinskem delu. Klient, ki ni čisto na tleh, lahko v skupini uspešno dela, če pa je pa je treba imeti vsaj začetek individualen.

Pogoji s strani klienta:

□ Predpostavka, da je učenec pripravljen participirati – sodelovati; lahko je obremenjen z mislijo, kaj bodo rekli drugi; ovira je lahko sam svetovalni proces, ki je neprijazen, vzbuja odpor. Dokler klient ni pripravljen polno sodelovati, ne bo uspešen. Če gre za skupinsko svetovanje je pomembno, da ta človek pristaja na govor o sebi pred ostalimi – drugimi in je pripravljen po svojih izkušnjah pomagati drugim. Pomembno je, da svetovalci izmenjujejo izkušnje pa tudi svetovanci med seboj. Tako se zabriše črta med svetovalci in svetovanci.

Etape svetovalnega procesa – glej LIST – fotokopijo – prilogo
Pri različnih avtorjih so različne.

Š O L S K A P E D A G O G I K A I I.

1. šolsko zasnovano programiranje
2. management znotraj šole in vloga ravnatelja

Šolsko zasnovano programiranje

je z značilno za decentraliziran sistem, kjer se odgovornost prenaša na šole in zato, da država spusti to na nižji nivo. da se zgodijo politični razlogi, politično ideološki razlogi, strokovni razlogi. S prenašanjem odgovornosti na programiranje se povečuje fleksibilnost dela. To se nanaša na programiranje in odločitve, ki so prilagojene situacijam in zlasti na možnost razporejanja sredstev tam, kjer je to najbolj potrebno.

Decentralizacija omogoča zaradi svoje fleksibilnosti, da se programiranje prilagaja socialnemu okolju in se pri odločanju upoštevajo **human relations**. Smer odgovornost – decentralizacija; šole postajajo odgovorne staršem, okolju. Povezava je z iniciativnostjo ljudi. Delo ni ukalupljeno. Če mora teči po pravilih ni mogoče šolskih okoliščin prilagoditi zamisliti. V tem primeru dobri kadri zbežijo (do 30. leta starosti..).

To se nanaša na gospodarjenje v šoli. Odgovorno razporejanje financ.

Načelno pa decentralizacija racionalizira porabo. V zvezi s fleksibilnostjo, financiranjem so skladi – sredstva s katerimi sama razpolaga. Če tega ni je vprašljiva decentralizacija. Fleksibilnost programa in razporeditev sredstev = decentralizacija. Največja slabost decentralizacije pa je večja poraba

časa in osebne energije. Problem prevelike decentralizacije je prelaganje odgovornosti na šole in lokalne organe – povečuje se možnost vpliva lokalnih političnih strank. V težjih ekonomskih pogojih se prične nastavljeni cenena delovna sila, kar ima posledice na kvaliteto.

Politično ideološki razlogi – iz definicije politične svobode ljudi. Ljudje imajo pravico do samoodločbe, samoopredelitve. Ljudje se sami odločajo za določen program svojega okolja. Te nosilce ni mogoče ignorirati.

Strokovni razlogi – so povezani s spoznanjem, da je kvaliteta dela večja, tudi motivacija je večja, če ljudje sodelujejo pri oblikovanju programa. delo se profesionalizira. Če se sprejme teza, da imajo ljudje pravico do samoodločanja, če jim odpremo vrata za programiranje, se na njih prenese odgovornost za kvaliteto, potem se prične proces za odpiranje šole.

Decentraliziran sistem prenašanja odgovornosti za razvoj in kvaliteto na šole same in na ljudi na šoli na šoli postavlja zahtevo, da se mora šola ozirati v sebe = šola raste od znotraj. da se da šoli ta možnost, da bi se razvijala od znotraj, pomeni več možnosti, da bo šola delala na razvoju posameznega otroka, ne povprečnega, kolikor se pač da. Šolsko programiranje = šola in šolsko okolje postane izhodišče za načrtovanje razvoja šole. Če pristanemo na to filozofijo, to še ne pomeni, da se državi jemlje pravica poseganja v šole. Koncept šolsko zasnovanega programiranja je koncept šolskega programiranja. To je razmerje med nacionalno opredeljenim zagotovljenim in šolskim programom.

Kurikulum - nacionalni; šolski; individualni;

Pri takem programiranju ne gre za zapiranje šole, gre le za usklajevanje notranjega materialnega dela z odločitvami, ki prihajajo od zunaj – svoboda : nesvoboda. Razmerje med nacionalnim in šolskim? Eden od virov šolskega programa je šolsko socialno okolje. Pri programiranju bi šola morala imeti toliko manevrskega prostora, da se bo lahko oblikovala šolska prepoznavnost. 10 – 15 % je manevrski prostor za posebnosti šole. Od malo do dobrega decentraliziranja. Na program daje vsebinski okvir. Standard v okviru katerega se izvaja šolski program. OPOZORILO ! – lahko pride pojmovne nejasnosti nacionalni : šolski. Šola dela kombinacijo med obema. Šolsko zasnovano programiranje po svoje kreira svoje posebnosti. Centraliziran postavlja drugačne kriterije kvalitete kot decentralizirani sistem.

Sodobna pedagogika 4./2000 – Kakovost v vzgoji in izobraževanju – članek Medveš, Cenčič

Pojem kreativne šole v takem sistemu pomeni, da je taka šola sposobna samoobnove in samokreativnosti; samorazvoja, ki se uči sama od sebe, temelji tudi na notranjem življenju. Prenaša odgovornosti in kreativnosti sta povezani tako, da se šola mora naslanjati na stvari, ki se dogajajo na šoli. Vredni so zunanji sodelavci, ki tudi lahko postavljajo predloge, načrte. Realizirajo jih ljudje, ki v šoli delajo.

Učecha se generacija - družba. Ne učijo se le učenci, ampak tudi učitelji – značilna je filozofija participacije. Učenje s prenašanjem individualnih izkušenj. Učecha se organizacija mora biti zlasti pozorna, da bo razvijala PET VRST OBLIK, da se bo razvijala v PET SMERI. razvoj systemskega mišljenja. Razmišljanje se ne sme zreducirati na ugotavljanje rezultatov, ampak zagledaš tudi širše relacije, širši šolski kontekst. (Učecha se

organizacija je pozorna na uspehe ljudi, ki se zlasti dosegajo skozi podporo, pomoč med kolegi v šolskih relacijah. Učecha se organizacija – posameznik se uči s kolegom, ob kolegu. e odprta za nove ideje, zanjo je značilno, da ljudje prispevajo k oblikovanju šolske vizije. To je v skladu s 1. točko ŠIRŠE RAZUMEVANJE; teamsko učenje. Da bi se to doseglo, mora šola na nek način preseči politiko posameznih skupin in medsebojne konflikte – BALKANIZACIJA. Učecha se šola mora biti pozorna na uravnoteženost glede delitve pristojnosti in kontrole. Učenje iz izkušenj je pomemben vir, ni pa edini; ne more nadomestiti študija = šole. GLEJ – Šola kot učecha se organizacija (shema).

Razvojne karakteristike

Razvojnost se pojavlja, pogojno rečeno, kot nasprotje inovativnosti. Razvoj ne temelji zgolj na vnašanju inovacij od časa do časa, ampak je kontinuiran proces = RAZVOJNOST stalna aktivnost. Inovacije od zunaj sodijo v razvojni koncept. Včasih so vsiljene, drugič, ker je to moderno. Razvojnost : inovativnost; evolucija : revolucija.

Razvojna kultura pomeni, da se uspešno premaguje racionalno in neracionalno. Dileme ali eno ali drugo, da se premagujejo nasprotja med posamičnim vnašanjem inovacij. Interna evalvacija se povečuje na račun externe. **Brez interne ni razvoja iz sebe = življenjska kri vsakega šolskega razvoja.**

Sem sodi še **VIZIJA ŠOLSKEGA RAZVOJA** decentralizirane kreativne šole. V decentraliziranem sistemu se nehote naloge ravnatelja postavljajo v ospredje, vizija, povezovanje ljudi, njegova skrb je povečano prizadevanje z zunaj šolskimi institucijami in evalvirati delo šole. Šola ima svojo vizijo v individualnosti razvoja, da ne zapade v šablono. ŠOLSKA VIZIJA = razumska podoba možne in zaželjene šolske prihodnosti. »Slika«, »podoba« v prihodnosti. Na tej viziji se kažejo hotenja ljudi, vodstva, kako si šolo predstavljajo vsi, ki so s šolo povezani. Možna je takrat, ko ljudje oblikujejo skupne vrednote, prepričanja, smisel in cilj – KULTURA = kompas notranjega razvoja. Prenove, smisel in cilj. Sergiovanni, Bečaj se naslanja na tega sociologa – to so stališča ljudi na eni strani in razmišljanja kako to uresničiti. Vsebuje zamisel, kako to uresničiti. Podoba postaja realna = sanje s programom uresničenja. Vizija je atraktiven in realističen pogled v prihodnost organizacije. Vizija, ki jo skupaj oblikujejo ljudje na šoli je to kar je in to kar bo (napetost). Za vizijo je značilno, da je identifikacija vseh – šola prihodnosti. Ena od funkcij je, da pomaga pri premagovanju izolacije posameznih skupin, individualističnost skupin. Vizija = realna, realistična, atraktivna, je izražena v obliki splošnejših ali bolj izdelanih zamisli. Zelo pomembno pa je, da ne sme biti politični program, seznam parol, biti mora uresničljiva. Ne sme biti idealizirana. Za seboj mora imeti neko realnost, ta bo to, če bodo pri njej sodelovali ljudje, ki v šoli delajo in bodo vgradili v njo tudi svoje izkušnje s šolo. Če je vizija od zunaj ne najde identifikacije v šoli. Ni nekaj za vedno dano, se neprestano dopolnjuje, reflektira, evalvira, spreminja, popravlja, dopolnjuje, odmika...

Dr. Trstenjak – Človek je bitje prihodnosti

Z metodološkega vidika se vizija lahko oblikuje na dva načina:

- v ravnatelju vidijo tistega, ki postavlja vizijo;

- sodelujejo vsi in so vsi avtorji te vizije.

Značilnosti, karakteristike šolske vizije:

- skladnost družbeno postavljenih zahtev in zamisli ljudi o šoli in njenem delovanju;
- ne sme biti v nasprotju z zakonodajo, cilji ustanovitelja; šola bo to vizijo gradila tako, da bo v širšo nalogo vključila tudi okolje.

Ne moremo si zamisliti snovanja vizije brez upoštevanja kulture ljudi, ki so vanjo vključeni. Šolska vizija sloni na vrednotah, stališčih, poslanstvu, kakor so si ga ljudje zamislili ali pa na tradiciji. Na ohranjanju določene tradicije – šport, jeziki, EKO, zdrava šola... Ko se šolska vizija poveže s tradicijo in vrednotami, dobiva še čustveni naboj – obeležje. Če je to možno povezati, je to nekaj kar povezuje, vleče.

PRIPOROČILO – vizija naj bi vključevala nekaj dramatično pomembnega, kar se navezuje na intimna človeška čustva, da se ne zapira le navzven, da oblikuje šolsko okolje. Naloga ravnatelja je, da se ti elementi vsadijo, da vizija dobi strukturo, da dobi organiziran okvir, ki vključuje posamične načrte, da se morda celo povezuje z določenimi obeležji (proslave), tradicijo (sprejem šolskih novincev); pomembno je, da je večkrat zapisana in oblikovana po meri tistega, ki mu je namenjena.

Členitev vizije – razvojni načrt – metodologija. **RAZVOJNI NAČRT**

ŠOLE je vez med sedanostjo in vizijo šole, če tega ni je vizija v znamenju nad razvojnimi načrtom, ki je sredstvo za uresničitev vizije.

Oba morata upoštevati kadrovske strukture, zasedenost, potrebe... To ni vsota posameznih načrtov, ampak predstavlja koherenten sklop (to daje povezanost – enovit pristop razvojnemu načrtu). Usmerja šolo na daljše obdobje 3 – 5 let, zato ni LDN. Ko govorimo o razvojnemu načrtu – RN, lahko sledimo težnjam – GLEJ TEZE stran-2-. Kako želimo obdržati in izboljšati kvaliteto. RN je profesionalno zahtevno delo, strokovno metodološko delo, je v oporo ravnatelju in ostalim. Izhaja iz situacije, ki na šoli je. Če je soglasje glede vizije in usklajen RN, ne pade tudi, če ravnatelj iz šole gre. Za kontinuiteto poskrbijo šolski sveti. RN mora biti akcijsko zasnovan, pokazati mora na odgovornost za posamezne naloge, čas – rokovnik uresničevanja. Vsebovati mora kakšna pomoč mora biti od zunaj, vsak del mora imeti tudi etapni cilj. TEZE – stran –10-

Načrtovanje – razvoj je odločitev, kaj, kako, sredstva, kdaj? Jasno je, da je načrtovanje za bližnjo prihodnost kot za daljše obdobje. Zato so RN za daljše obdobje splošni, da so lahko realni.

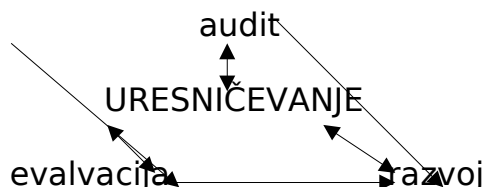
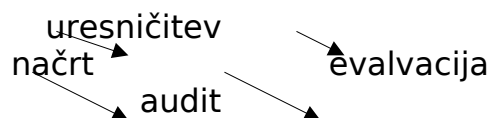
GLEJ TEKS Nameni RN TEZE stran –5-

Vsak RN mora stati na tezi, kje šola je? Šele na ta način je možno postaviti realni načrt, kolikor je možno v okvirih šole. RN mora vključevati načine evalvacije na vseh stopnjah razvoja. RN imajo zunanjo in notranjo uporabnost. RN je tudi osnova za izdelavo posamičnih načrtov. Zunanja uporabnost je pomembna, vidi se pri karakteristikah decentralizirane organizacije šolstva. Šolski RN so sinteza nacionalnih ciljev, videnja lokalne skupnosti – realno planiranje. RN šole je uradni dokument, ki ga sprejme svet šole. Ko ga svet sprejme je obvezen za vse. Tak RN je osnova za spremljavo dela šole od zunaj. Ta dokument ima tudi tržno vrednost. Preko tega se ljudje seznanjajo s šolo in se promovirajo dosežki.

Metoda oblikovanja razvojnih načrtov. Dela se po stopinjah, stopničkah, za vsako je značilen namen in uporaba določenih metod. Etape različni avtorji različno razčlenjujejo.

AUDIT – pregled GLEJ TEZE stran -5-
 EVALVACIJA

Holly, Newton, Skelton, Aspinwall



Bolj razčlenjen model – GLEJ TEZE stran -6-

Kdaj se kaj začne? Vseeno, ker je sklenjena krožnica! Za katera področja načrtovati razvoj? Subjektivnost je velika. Holly – 3 področja razvoja – organizacija vodenja – kader – program - osnova pa je evalvacija. GLEJ TEZE Skelton -7-. Okolje – kader – zgradba – prostor – organizacija – klima. – 9- dodana še področja razvoja, ki so lahko ključna ali pa so podpora, ki zagotavljajo, da ključni delujejo. (Davies). -10 – prirejena skica, prikazuje na drug način. Za vsako od teh področij je treba ugotoviti 9 pogojev. Te etape veljajo za šolo kot celoto in za posamezno dejavnost. Če delam vizijo za šolo kot celoto in pogledam kakšna naj bo na določenih področjih, ki so v RN in v VIZIJI. GLEJ TEZE – 8 -. ETAPE – 11 -. Ko delamo audit celotne šole. Na vseh področjih tega pregleda ne bomo delali enako globoko; ena površno, druga pod posebno pozornostjo, natančno. Nevarnosti – lahko bi audit izrabili za samokontrolo. Poudarjanje samo šibkih strani lahko ustvarja malodušje. Iz tega izhaja, za katere stvari je treba narediti poseben načrt, plan, iz tega izhaja tudi financiranje. Ko ugotovimo, kje smo, se pogovorimo, kaj bi želeli doseči; definiramo cilj; če ugotovimo, da cilj ni dobro postavljen, ga **redefiniramo**. Ko je postavljen cilj se lotimo«prevajanja»... določimo specifične načrte... za uresničitev je potrebno visoko soglasje, participacija.

Spremljanje; sprotna načrtna dejavnost.	Evalvacija; ali smo stvari uspeli premakniti na drug višji nivo. Vzročne zveze; zakaj smo bili uspešni ali neuspešni?	Poročanje; je stvar, ki je potreba kot povratna informacija = poročilo, komu so namenjena. Razlika med auditom in evalvacijo.
---	---	---

Audit – odslika stanje;

Evalvacija – daje povratno informacijo.

Etape in vsebinska področja – Dawies TEZE stran - 11 -

Šola bi morala sintetizirati – zbrati informacije o svojem delu; lastno proučevanje, svoja banka podatkov (ravnatelj, svetovalni delavci, učitelji, računovodja) – iz katere se črpa osnova za izdelavo ocen in načrtov. Prvo takšno banko podatkov 1969/70 dr. Pediček za štiri šole v Sloveniji. To je bil model za uvajanje in hranjenje podatkov.

Definicija : redefinicija – cilji in naloge; kdaj so bili nazadnje pregledi? Ali so naloge realne? Natančno izračunane? Ali so drugi sodelovali? Ali je vključeno vodstvo, starši, SŠ, ali so naloge jasne in znane vsem?

Izdelava šolskega razvojnega programa – financiranje – bistvena in manj bistvena vprašanja. Odvisno od področja, vloga ravnatelja, učiteljev, staršev...

Spremljanje - kdo, kateri podatki. O katerih vprašanjih se bo poročalo? Komu, na kakšen način, ocena stanja in zunanje ocene in poročila.

Področja načrtovanja – nobeno področje ni zaključeno; od tega kaj se na šoli dela? bo odvisna členitev tega. Če želim ugotavljati uspešnost posameznih načinov – disciplina učencev med poukom.

Kader: - 12 – pedagog : nepedagog. Sodelovanje s starši – ZELO VAŽNO.

Marketing – vpis; zahteve; potrebe...

Vprašanja management

Tri področja: management šolstvo šola
ravnatelj, stili vodenja,
motivacija učiteljev za sodelovanje GLEJ TEZE stran – 4 –

Pojem managementa v šolstvu iz ekonomije – poseben način vodenja ekonomije. Pojem management je vezan na svobodni trg – ponudba in povpraševanje. O managementu govorimo, ko je narejena določena državna deregulacija. Govoriti o managementu je upravičeno le v primeru, če je prisotna avtonomija učitelja in decentralizacija sistema.

Management v gospodarstvu in šolstvu – primerjava. V šolstvu ga je mogoče uresničevati tako kot v gospodarstvu. Kjer vlada ponudba in povpraševanje. država nikoli ne da šolstva iz rok. Šola je neprofitna organizacija, ki se financira iz proračuna. Nastanek in razvoj managementa v šolstvu. Zgodovina se je razvijala v dveh smereh – znanstveni in administrativni. Za znanstveno smer je značilno, da je vodenje in upravljanje v šolstvu bilo podrejeno tehnološkemu procesu. Administrativni management – značilno je obvladovanje dela in ljudi. Kvaliteta se doseže z delitvijo odgovornosti in linijami kvalitete. Nihče ne sme delati drugače kot je določeno. nedisciplina se kaznuje. V obeh primerih gre za podrejanje ljudi. Ignorirajo se individualne razlike, interesi, motivacija, vrednote – zato se vodenje oddaljuje od ljudi. Na področju šolstva se je zelo zgodaj uveljavil model blizu administrativnemu SUPERINTENDENČNI MODEL vodenja šol s cilji: NADZOROVATI, VODITI, IMETI VRHOVNO OBLAST. tajk ravnatelj deluje sam, odloča o načinu reševanja problemov. Glede na organizacijo dela je znan avtor McGregor izpeljal dve izhodišči in nasprotni teoriji. X teorija – vsi ljudje so leni in Y teorija – vsi ljudje so delavni, prizadevni za dobro delo. ta teorija temelji na stimulaciji, prenaša odgovornost na ljudi. mogoče je dati zaposlenim, da razmišljajo o določenem delu, težavah in jim je celo dopuščeno, da predlagajo sugestije za izboljšanje dela. Na tej teoriji veliko delajo Japonci in svoj uspeh pripisujejo temu modelu – **Japonski Z model** – posebna morala, delovna kultura.

Varianta, ki jemlje Y teorijo za osnovo = PARTICIPATIVNI MODEL, ki gradi uspešnost na človeku in človekovih odnosih. Urejenem človeku, njegovi

strokovnosti, ustvarjalnosti, ne negira osebnostnih lastnosti. Dokazuje, kako pomembno je, da so v odločanje o delu vključeni vsi zaposleni. V šoli učitelji in tehnični delavci. Vredno je sprejeti in upoštevati vsako človekovo zamisel, ki bi utegnila izboljšati človekovo delo. Je naravnana k participativni motivaciji, povečuje zadovoljstvo pri delu. Participacija je vzvod, s katerim daš ljudem možnost uresničevanja svojih zamisli in potreb. Tak način zahteva uresničenje osnovnih potreb = svobode, avtonomije. Raziskave dokazujejo, da je uspeh v šoli odvisen od stopnje participacije oz. od klime, zadovoljstva. PARTICIPATIVNI MODEL SE OPIRA NA ŠTIRI IZHODIŠČA. Večja je participacija, boljša je klima, boljši je uspeh.

1. vključevanje zaposlenih v odločanje (v šoli v načrtovanje šolske vizije). To pomeni tudi delitev odgovornosti in tudi gre za formalno dejansko odločanje.
2. ustvarjanje zaupanja (vodstvo, učitelji ... po vertikali).
3. timska organizacija dela
4. izraba ali naslonitev na lastne kapacitete = zaposlene.

Vključevanje zaposlenih – se tesno naslanja na kreativno šolo. Utemeljuje se v tem, da soupravljajo, soodločajo in oblikujejo šolsko vizijo. Utemeljitev in šolsko zasnovano programiranje. Šola se mora napajati od znotraj, biti mora sposobna samoobnavljanja. Vključevanje zaposlenih v načrtovanje (učitelji in drugi zaposleni, tudi učenci). s participacijo prevzemaš usodo šole v svoje roke in tudi odgovornost in posledice. To vpliva na dvig morale, zavesti in omogoča identifikacijo posameznikov (delavcev, učencev..) s cilji šole. Če je sklenjen dogovor – ni odstopanja, to je zakon za vse.

Zaupanje – participativni model, temelji na delitvi moči in pristojnosti. Nujno je zaupati ljudem, da lahko prenesemo pravice in možnosti odločanja, to jim je treba sporočiti, da jim zaupamo, to mora narediti ravnatelj. Zaupanje je lepilo, ki veže ljudi in omogoča komunikacijo. Dobra komunikacija je rezultat zaupanja. Odnos : zaupanje : ravnatelj : učitelji. Osnova je poznavanje ljudi.

Timska organiziranost – timsko delo je most za vzpostavljanje relacij med posameznikom in šolo.

- I. stopnja na relaciji posameznik šola. Tim je kakršnakoli skupina ljudi, odvisna od cilja in namena. Imamo stalne, občasne, formalne in neformalne, za načrtovanje in spremljanje šolskega dela. Tim ima nalogo, cilj, roki so določeni. Stopnja organizacije – med člani vlada določeno razmerje. Kakšna je ravnina med člani = znanost. nikogar ne smemo pustiti ob strani, nekje, nekam mora biti vključen vsak, v določeno obliko timskega dela.
- II. razlaga – * timsko delo združuje ljudi in izrablja njihovo znanje in izkušnje. Ob timskem delu se soočajo posamezniki in tudi različna stališča, podobnosti in razlike v stališčih. Išče se enoten splošnejši konsenz – pregled in tehtanje argumentov. * ko se ljudje srečujejo v timih, imajo priložnost spoznavati drug drugega kot ljudje. na ta način se lažje odpirajo kanali zaupanja. Prvi kontakt je nezaupanje, zato se je treba spoznati. Pomen tima je velik.

Je tudi najboljše zdravilo proti stagnaciji ljudi. V timu jih prisilimo, da sodelujejo.

Strokovnost in participacija – ko se prepušča odgovornost je strokovno zanje izhodišče vsega. To je temeljni vir. Stroka je osnova timskega dela. Predpostavka, da imamo vsi strokovno izobrazbo, da gre za horizontalno sodelovanje in se srečujemo kot kolegi. S tem vzbuja občutek pripadnosti in odgovornosti. Vzpodbuja tudi ustvarjalnost ljudi, študij, da se ne bi blamiral – vzpodbuda za študij.

Več razlogov je, da se ravnatelj opira na lastne strokovne delavce.

Prednost je v tem, da se identificirajo najbolj aktualne stvari na šoli in se je treba o njih odločati. uresničevanje ostaja ljudem na šoli.

Težave: šolski - sistemski koncept šolske organiziranosti; vodenje, pri učiteljih in drugih delavcih.

Participacijo lahko močno ovirajo predpisi in normativi. Problem učiteljeve obveznosti delovnega časa, ker participacija zahteva veliko časa. Ljudje se niso pripravljene brezmejno razdajati. Če se organizira timsko delo na načelu participacije je treba ta čas nasloniti na učiteljev delovni čas.

Normativi dajejo malo namenskega prostora. To se da rešiti s povečanjem obveznosti in sodelovanjem in zmanjšanjem neposrednega dela v razredu.

⇒ ovira, ki sodi v širši družbeni kontekst je feminizacija poklica. Ljudje dajejo različnim ciljem življenja prednost. Ženske pogosteje kot moški vidijo smisel življenja v družini, moški uspehu v službi;

⇒ vodenje: največji problem je v tem, da so ravnatelji premalo usposobljeni v tej specialnosti in so nesigurni. Večina dela po intuiciji.

Takšen način dela vodi v PSEUDOPARTICIPACIJO, ki je deviacija. Povejte svoje mnenje, nazadnje pa po svoje naredi. Če predlogi niso upoštevani, drugič ne sodelujejo. Ravnatelj, ki nima izkušnje dela z ljudmi, je mlad, se včasih boji, da bi delitev odgovornosti zmanjševala njegov ugled.

Učitelji ne želijo sprejemati nobenih dodatnih nalog več, tudi za dodatno plačilo ne. Sploh, če to razumejo kot širjenje njihovih delovnih obveznosti.

Ovira za to, da odklanjajo participacijo pa je lahko tudi pomanjkljivo znanje. Bojijo se, da bodo njihova stališča »povožena«. Lahko imajo občutek, da imajo premalo strokovnih pristojnosti in bi lahko to pomenilo spremembo. Kje bo večja in kje manjša participacija, bo odločal ravnatelj, ker vsepovsod ne more biti, odločiti se je treba za področje.

⇒ šolski razvoj ne bo mogel reguliran le od zunaj, pač pa tudi od znotraj.

⇒ temeljiti bo moral na avtonomiji učitelja.

⇒ kvalitete ne bomo mogli povečevati le z vlaganjem v učila (klima, sodelovanje, motivacija). Slabi rezultati dela so tudi posledica slabe povezanosti, timskega dela, klime. Nujno bo delati še na šolskem vzdušju... Če šolski razvoj postaja tudi stvar učitelja je zapiranje v razrede lahko pogubno. (Prezidal bom zbornico, ker se v njej samo klepetam...?)

Šolsko delo, kvaliteta dela prične stagnirati, ko ljudje prenehajo sodelovati med seboj, ko vodenje prepuščajo ravnatelju, ko se naslanjajo na lovorike preteklosti, ko se zanemarja izobraževanje, ko vzorci preteklosti zadoščajo; najbolj udobna je hoja po »asfaltiranih poteh«; smo proti inovacijam, novostim. V takšnih pogojih ravnatelj ostaja pedagoški vodja in manager, na področju vodenja šole pomeni. da bo kolektiv delo vodil kot je predpisano, kot mora; vendarle pa bo delo odvisno od njega in učiteljev samih. Bo pedagoški vodja; kot manager slabo – je odgovoren za vodenje

in planiranje. Potrebno se je otresti utvare, da je vse odvisno od ravnatelja. Vodenje ne pomeni dela s posameznim učiteljem, je interaktivnost, kot organizacija sodelovanja med ljudmi. da bi na eni strani dosegli takšno vzdušje, da bi se čutili dovolj varne, da bi definirali cilje in naloge šole kot celote. Vodenje je pomoč ali pa usmerjanje, da skupina doseže cilje. Ravnatelj mora zagotoviti pogoje in soglasje in organizacijo strokovne pomoči. S kolegialno supervizijo lahko veliko dosežemo, ne pa vse (kolegialne hospitacije).

Od česa je odvisno vodenje? Od šolske politike, od stopnje centralizacije, od šolske zakonodaje, vplivi kriterijev in izbor; strokovnost ni vedno kriterij – zgodovina!; šolsko okolje, lokalna skupnost, pričakovanja staršev, od organizacije same (vrste, velikosti, opreme...), od subjektivnih faktorjev, od izobrazbe, delovnih izkušenj, zadovoljstva, klime... TO SO ZUNANJI FAKTORJI. Odvisno pa je tudi od ravnateljeve moči, avtoritete in kompetenc in sposobnosti vplivanja an ljudi. Tudi sposobnosti vzpodbujanja, dobra informiranost ljudi, odnosov, klime. Avtoriteta ravnatelja v sistemu avtonomije je potrebna ravnateljeva strokovna moč, da lahko da pomoč vsaj nekaterim učiteljem, ljudje mu morajo verjeti, zaupati, karizmatična moč, da v ljudeh naredi vtis s svojo osebnostjo. To je lahko problematično, ker se z njegovim odhodom vse sesuje.

Za participativni management je značilna osebna moč, da skrbi za zaposlene. Posveča se ljudem, dobremu počutju. za razliko od vodenja, ki zanemarija **human resurses**, se v ospredje preriva tudi administrativna moč. Kompetence – sposobnosti – so in so neke vsebnostne odlike, ki so potrebne za uspešno vodenje šole, kolektiva. Teh atributov je še več in pojasnjujejo pojem kompetence. Več vrst jih je, več je klasifikacij. Staničič- predlaga **razvojna, akcijska, strokovna, medčloveška in osebna kompetenca**.

razvojna – sposobnost ugotavljanja znanja, ki so vezana na poslovodni način vodenja.

strokovna – znanja, ki so povezana z vodenjem pedagoškega procesa (programiranje, didaktično oblikovanje pouka, evalvacija pedagoškega dela..)

medčloveška – socialno – sposobnost obvladanja medčloveških odnosov v šoli, sposobnost reševanja problemov.

akcijska – sposobnost ravnatelja, da spravi ideje na papir in v življenje.

osebna – na osebni sposobnosti tudi empatija, karakterne lastnosti, iniciativnost, marljivost...

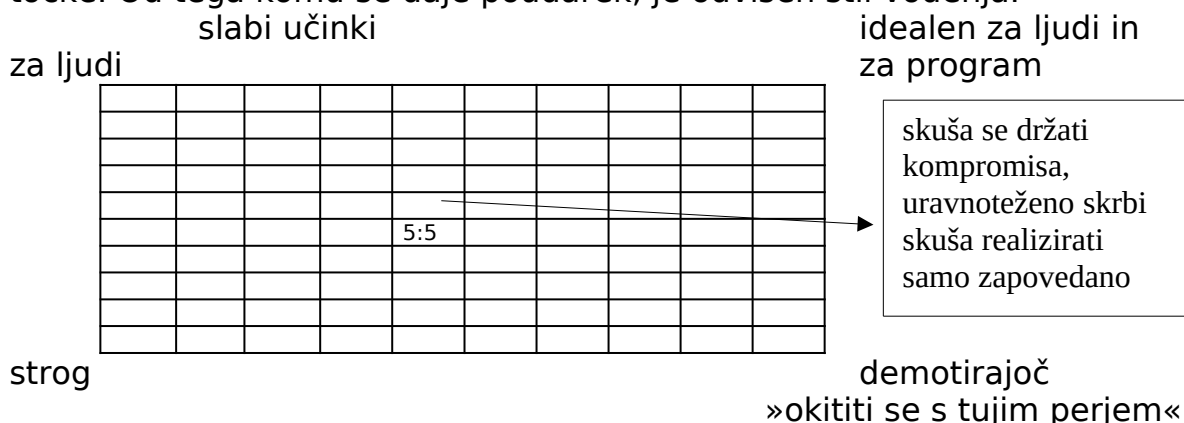
Moč – kompetenca (zlitje) z nalogami in cilji institucije ⇒ oblikuje cilj vodenja. STIL VODENJA kot ustaljen oseben način uporaba metod in sredstev usmerjanja – vodenja materialnih in človeških potencialov, virov. Stil se glede na situacijo tudi spreminja, odvisen je tudi od tega kako ravnatelj vidi šolo, kam se bo sam opredelil in kakšno kulturo želi razvijati?

Stili vodenja z vidika managemanta. Direktorska, predstavniška ali konsultantna vloga. najbolj enostavna = groba je po stilih vodenja: demokratično, avtokratsko, laisess faire, boss centred – vodja center, subordinated center – tisti, ki so formalno podrejeni.

1. sporoči svojo odločitev

2. moment, ko ravnatelj svojo odločitev pove
3. ravnatelj odločitev predstavi in povabi ljudi, da vprašajo, če kaj ne razumejo
4. ravnatelj celo dopušča možnost, da se odločitev spremeni, če imajo ljudje močne argumente
5. ravnatelj predstavi problem, sprejme sugestije in predstavi sklep
6. ravnatelj predstavi problem in pove omejitve, pogoje, na kaj je treba biti pozoren, išče predloge za skupen sklep
7. ravnatelj nikoli ne bo sprejel odločitve, ne da bi o tem odločali tudi ljudje.

Ravnatelj se ne more odpovedati nobeni od teh situacij, ker je prisiljen v določenem trenutku delati različno. Bolj kot v razpravo gre za prikaz ma nagerske mreže. V ospredju je lahko skrb za ljudi ali skrb za program. Ničesar ne smeš zanemarjati. Povsod so ekstremne točke in kompromisne točke. Od tega komu se daje poudarek, je odvisen stil vodenja.



Idealni ravnatelj – max. skrb za ljudi in program 9:9 tega se ravnatelj ne more držati. Tudi ljudje tega ne bi želeli imeti. Nekateri si želijo 1:9 ali 9:1, vodjo lahko jih povprašamo, kakšno vodenje si želijo? Šolska kultura in kultura vodenja nista isto, sta pa uglaseni, lahko se celo pokriva z managersko mrežo. Pri drugem avtorju je klasifikacija kulture – po svoji značilnosti je lahko šolska kultura naravnana tako, da krepi šolsko kohezijo. Ravnatelj lahko krepi socialno kohezijo ali pa socialno kontrolo = da se razvije kultura, ki si prizadeva za storilnostno naravnano šolo, ki si želi podrediti vse drugo. Stopnja 1:1 = definirana kot preživetvena kultura; ni nam mar; težka šola; socialni odnosi so šibki, osnovna kontrola... 1:8 zelo visoka kontrola, nizka socialna klima; pritisk na uspehu, distanci. Vse teče po ustaljenem redu. Toleranca nizka, lojalnost se podpira. 8:1 visoka kohezija, nizka socialna kontrola, 8:8 idealna – kultura rastlinjaka, vse lepo uspeva.

Decentralizacija – šolska avtonomija, vloga ravnatelja, ravnatelj in šolska avtonomija

Problem motivacije učiteljev za sodelovanje – skrb za kader = osrednje vprašanje za dvig kvalitete.

Zaposlovanje – skrb za kader se omeji na izbiro – sprejem – izobraževanje – motivacija. Z decentralizacijo se povečuje odgovornost, povečuje se težnja po izobraževanju, ker je šolsko zasnovano programiranje, mora temu prilagajati tudi izobraževanje učiteljev. ravnatelj se v

decentralizacijskih pogojih zavzema za čim večjo stalnost kadra. n S skrbno izbiro kadra in s profesionalnim razvojem in dodatno motivacijo naj bi si zagotovil kader, ki ga potrebujemo.

Izbira kadra: razpisi, javijo se trije ljudje; ravnatelj ima res možnost izbrati kader, ki mu po viziji – predstavi razvoja šole, najbolj ustreza. Tak proces formalno izobrazbo potiska v ozadje. Vsi imajo enako izobrazbo, enako starost, enako delovno dobo – v poštev pridejo drugi kriteriji. V tako situaciji je sprejemanje človeka obojestranski proces in interes. Idealno bi bilo, če bi lahko imel z vsakim razgovor, če bi mu lahko pokazal šolo, mu povedal kaj o viziji šole in izvedel o njegovih interesih, hobijih, kaj še zna poleg stroke, pogledi na razvoj šolstva, družbe... Na ta način lahko kandidat ugotovi, ali je ta šola to kar si želi delati in tudi ravnatelj ugotovi ali je to kandidat, ki ga išče ali ne. zelo pomembno je, da ravnatelj spozna motive zaradi katerih se je kandidat prijavil. Maslow – teorija potreb (eksistenčne, biološke, varnost, pripadnost, ljubezen, spoštovanje... Eksistenčno finančne potrebe – ravnatelj kaj dosti ne more narediti. Zakaj ljudje ostajajo na šoli – zanimivo delo, priznanje dela, delo kolegov cenjeno, občutek, da nekaj si; imam svoje socialno mesto, dobra plača, profesionalni razvoj, ugodni delovni pogoji, fer odnosi, pomoč v stiski, ne prevelika rigoroznost; organizacijsko materialni pogoji; ugoden urnik, dobre zveze; prehrana; organizirano varstvo otroka. Povečana skrb se lahko posveča ljudem s posebnimi željami pri sestavi urnika. Ugodno fizično okolje – zbornica.....
Potrebe po rasti – SP 1992

Izpit: 19.04. ob 16.00 uri Šolska pedagogika I.
18.05. ob 14.30 uri Šolska pedagogika II.