

Naslov članka/Article:

Vodstvo šole in participacija svetovalne službe

School Administration and Participation of Counselling Service

Avtor/Author:

MONIKA MITHANS

DOI:

CC licenca



Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Brez predelav



Šolsko svetovalno delo št. 1/2018, letnik 22

ISSN 1318-8267

Izdal in založil: Zavod Republike Slovenije za šolstvo

Kraj in leto izdaje: Ljubljana, 2018

Spletna stran revije:

<https://www.zrss.si/strokovne-revije/solsko-svetovalno-delo/>

Vodstvo šole in participacija svetovalne službe

MONIKA MITHANS, Osnovna šola Muta
monika.mithans@guest.arnes.si

● **Izveček:** Vodstvo šole in šolska svetovalna služba sta najmanjša, a hkrati zelo pomembna podsistema šole, ki ju povezujejo številne obveznosti in delovna področja. Naloge vodstva šole in šolske svetovalne službe se prepletajo predvsem na vzgojno-izobraževalnem področju. V raziskavi smo si ogledali sodelovanje šolske svetovalne službe z vodstvom in odnose med vodstvom in šolsko svetovalno službo.

V empiričnem delu smo opravili študijo primera na eni izmed osnovnih šol na Koroškem in ugotovili, da je šolska svetovalna služba na šoli deležna zaupanja vodstva in vključena v velik delež nalog s področja vodenja šole, a kljub temu ni obremenjena z nalogami, ki presegajo njeno delovno področje.

Ključne besede: participacija svetovalne službe, šolska svetovalna služba, šolski svetovalni delavci, vodstvo šole, študija primera.

School Administration and Participation of Counselling Service

● **Abstract:** School administration and the school counselling service are the smallest, yet very important subsystems within the school, which have many obligations and areas of work in common. The roles of the school administration and of the school counselling service are mostly intertwined

in the educational area. This study takes a look at how the school counselling service cooperates with the administration, and at the relationships between the administration and the school counselling service. The empirical section contains a case study which was performed at a primary school in the Koroška region; it has been established that the school's administration has faith in the counselling service and that the latter is involved in a great number of school administration tasks, without being burdened with tasks that go beyond its area of work.

Keywords: participation of counselling service, school counselling service, school counsellors, school administration, case study.

Vodstvo in šolska svetovalna služba kot podsistema

Šola sestavlja več podsistemov, glavni izmed njih so učenci, učitelji, vodstveni in svetovalni delavci. Vodstveni delavci so ključna točka sistema, ki ima v rokah največ formalne moči in brez sodelovanja katere ne bi bilo mogoče izvajati načrtovanih sprememb (Bečaj 1999a). Večina vodstvenih delavcev izhaja iz vrst učiteljev, a kot zanimivost Bečaj (1990, povz. po Bečaj 1999a) ugotavlja, da se po svojih stališčih in prepričanjih bolj identificirajo s svetovalnimi delavci kot z učitelji.

Šolska svetovalna služba pa je izrazito manjšinski podsistem šole brez vsake formalne moči. Zato je pogosto v vlogi strelovoda, saj se nakopičena napetost pogosto usmerja na učence ali nanjo. Čeprav nima formalne moči, ji neformalno moč prinaša predvsem velika količina informacij in vzdrževanje formalnih in neformalnih stikov z različnimi institucijami zunaj šole (prav tam).

Značilnost tradicionalne šolske kulture je slabo medsebojno sodelovanje učiteljev, učiteljev in učencev ter učiteljev s starši. Sodobni modeli upravljanja šole pa zahtevajo prav dobro medsebojno sodelovanje oz. timsko delo, ki postaja vse bolj priljubljeno in zahteva motivacijo vseh sodelujočih ter razvite spretnosti. Šolski svetovalni delavci so, kot izrazita manjšina, odločilno odvisni od sodelovanja, saj sami nimajo skoraj nikakršnih možnosti za spreminjanje šolskega sistema (Bečaj 2005).

Šolska svetovalna služba načrtuje svoj program glede na potrebe posameznih subjektov vzgojno-izobraževalnega procesa (učencev, učiteljev, vodstva). Prvi uresničevalci svetovalnega dela in programa so učitelji in ravno zato so eden najpomembnejših virov za njuno načrtovanje. Svetovalni delavec mora dobro poznati potrebe učiteljev in na njihovi podlagi ugotoviti, zakaj imajo težave pri svojem delu. Naslednji vir za načrtovanje dela šolske svetovalne službe so učenci in njihovi starši. Vsekakor pa svetovalna služba ne sme pozabiti na potrebe vodstva šole, saj je tudi vodstveni dela-

vec nepogrešljiv pri postavljanju svetovalnega programa na šoli. Vodstveni delavec je pobudnik programa svetovalnega delavca in od njegove podpore je odvisno, ali bodo predvidene spremembe resnično zaživele, saj brez njegovega dovoljenja ni mogoče uvesti nikakršnih sprememb v šolsko delo (Resman 1999). Raziskave kažejo, da igra prav podpora vodstva pri uspešnosti šolske svetovalne službe ključno vlogo (Kaplan 1995; Ponc in Brock 2000).

Šolska svetovalna služba načrtuje svoj program glede na potrebe posameznih subjektov vzgojno-izobraževalnega procesa (učencev, učiteljev, vodstva).

Področja sodelovanja šolske svetovalne službe z vodstvom

Resman (2004) opozarja, da so vodstveni delavci v današnjem času vse bolj obremenjeni s formalno opredeljenimi nalogami, z veliko odgovornostjo do države ter moralno odgovornostjo do učiteljev, učencev in staršev; zaradi take obremenitve pa so v nenehnem stresu. Pri uresničevanju poslanstva šole in nalog naj bi vodstvu podporo zagotavljal predvsem svetovalni delavec (prav tam). Vključevanje svetovalne službe v vodenje šole je utemeljeno tudi s tem, da pomeni funkcija vodenja predvsem zagotavljanje participacije nižjih hierarhičnih ravni pri sprejemanju odločitev o načinih dela za doseg cilja (Ferjan 1996). Med pristojnosti in odgovornosti vodstva spadajo organizacija, vodenje in načrtovanje dela vrta oz. šole, vodenje dela vzgojiteljskega, učiteljskega in predavateljskega zbora, spodbujanje strokovnega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev, organiziranje mentorstev, predlaganje napredovanj strokovnih delavcev v nazive, spremljanje dela svetovalne službe itd. (49. člen ZOFVI). Kar hitro se lahko vse te naloge uspešno opravi ena sama oseba. Odgovor se nahaja v 67. členu ZOFVI, v katerem so opredeljene dejavnosti šolske svetovalne službe, med ka-

Vključevanje svetovalne službe v vodenje šole je utemeljeno s tem, da pomeni funkcija vodenja predvsem zagotavljanje participacije nižjih hierarhičnih ravni pri sprejemanju odločitev o načinih dela za doseg cilja.

tere spada tudi sodelovanje z vodstvom šole pri načrtovanju, spremljanju in evalvaciji razvoja vrtca oz. šole in opravljanju vzgojno-izobraževalnega dela. T. Bezić (1996, str. 37) opozarja, da »tako opredeljena naloga zahteva intenzivno medsebojno sodelovanje ob upoštevanju strokovne avtonomije svetovalnega delavca«. Šolski svetovalni delavec je notranji sodelavec, ki lahko vodstvu ponudi veliko oporo pri razvoju in vodenju šole (Resman 2004).

O tem, kako vodstvo vidi svetovalne delavce, v svojem prispevku piše Bečaj (1999b), ki ugotavlja, da so odgovori vodstva glede najpomembnejših in najkoristnejših oblik pomoči učencem precej razpršeni, vzroke za to pa vidi v tem, da so naloge šolskih svetovalnih delavcev postavljene preveč nejasno in si zato vsak organizira delo na svoj način ter v pomanjkanju jasnih meril za bolj objektivno presojanje učinkovitosti posameznih oblik dela. Vodstvo se je moralo opredeliti tudi glede pomena posameznih nalog šolskih svetovalnih delavcev, in tudi pri tem vprašanju so bili odgovori zelo razpršeni, kar kaže na možnost, da so naloge svetovalnih delavcev slabo določene in da poteka delo na vsaki šoli drugače, kar ima lahko slabe in dobre strani. V okviru raziskave so avtorji ugotovili, da je odnos med svetovalnim delavcem in vodstvom dober in da sta obe strani zadovoljni z medsebojnim sodelovanjem. Večina vodstvenih delavcev je navedla, da imajo redne stike s svetovalno službo zaradi posvetovanja o opravljenem in načrtovanem delu in da se med seboj srečujejo tudi zunaj dogovorjenih sestankov, torej so svetovalni delavci vodstvu pomembna opora pri uresničevanju njegovega dela. Sodelovanje z vodstvom so pozitivno ocenili tudi svetovalni delavci. Večina pri vodstvu vedno ali vsaj pogosto najde oporo za uresničevanje načrtovanega svetovalnega dela, vodstveni delavci svetovalnim pogosto zaupajo in se z njimi posvetujejo o strokovnih zadevah (prav tam).

V *Programskih smernicah* (1999, str. 20–27) je zapisano, naj bi svetovalni delavec z vodstvom sodeloval na področju učenja in poučevanja, šolske kulture, vzgoje, vzdušja in reda, pri načrtovanju, organizaciji in izvajanju strokovnega izobraževanja ter izpopolnjevanja učiteljev na področju telesnega, osebnega in socialnega razvoja, prav tako pri oblikovanju letnega delovnega načrta in na področju poklicne orientacije učencev ter na področju socialno-ekonomskih stisk. Kot lahko vidimo, odpirajo *Smernice* (1999) svetovalnim delavcem precej možnosti za vključevanje v vodenje šole.

Na vseh naštetih področjih bo svetovalnim delavcem sodelovanje omogočilo le vodstvo, ki spodbuja parti-

cipacijo vseh zaposlenih.¹ Demokratični stil vodenja zaposlenim omogoča več besede pri sprejemanju odločitev (Koren 1999), saj ga odlikujejo timsko delo, spoštljivi delovni odnosi, ustrezno delovno vzdušje in usmerjenost k ljudem (Kotnik 2012). Vzorec demokratičnega vodenja šole se od ravnatelja prenaša na učitelje, od njih pa ga za svojega sprejmejo tudi učenci (Kovač 2008).

Vodstveni delavec, ki vključevanju zaposlenih v svoje delo ni najbolj naklonjen, bo s svetovalnim delavcem morda sodeloval na področju poklicne orientacije, saj ima to področje najmanj opraviti s šolo kot celoto. Vsa druga področja se navezujejo na šolo kot celoto in sodelovanje s svetovalnim delavcem bi pomenilo njegovo poseganje v šolski prostor, česar pa vodstvo z avtokratskim stilom vodenja ne bo dopustilo (Bembič 2007).

Vzorec demokratičnega vodenja šole se od ravnatelja prenaša na učitelje, od njih pa ga za svojega sprejmejo tudi učenci.

Resman, Bečaj, Bezić, Čačinovič Vogrinčič in Musek (1999) so želeli ugotoviti, v kolikšni meri vodstva svetovalne delavce vključujejo v naloge, ki so v ZOFVI naštetje kot opravila ravnateljev: povezovanje šole s starši, priprava pedagoških problemskih konferenc, predlog letnega delovnega načrta, spremljanje dela skupnosti učencev, priprava ocenjevalnih konferenc, aktivni učiteljev, skrb za red in disciplino, strokovno izobraževanje učiteljev, letno delovno poročilo šole, timsko delo in vodenje komisij, izdelava predlogov za posebne dejavnosti šole, ki ne spadajo v nacionalni program, ter vodenje sestankov in konferenc učiteljev.

Občutno več vodstvenih delavcev kot svetovalnih navaja, da svetovalne delavce vključujejo v svoja opravila. Bečaj (1999b) to dejstvo označuje kot paradoksalno, saj bi bilo bolj logično, da ravnatelji ne bi poudarjali, kako zelo v svoje naloge vključujejo svetovalne delavce. Podatki raziskave kažejo, da je svetovalna služba kljub dvema vodstvenima delavcema odločilno vključena v upravno-administrativne naloge vodstva šole, s čimer ima velik vpliv na vodenje in s tem na vso politiko šole (prav tam).

V okviru projekta *Razvoj in spremljanje delovanja mreže svetovalnih služb* je bila opravljena tudi analiza administrativnih nalog, ki ne spadajo v delo svetovalne službe, a jih ta vseeno opravlja (šolska statistika, uredništvo šolskih publikacij, učbeniški sklad idr.), in izkazalo se je, da vodstvo svetovalno službo pogosto zaposli z nalogami, za katere ni zadolžena (Bezić 2008). Izsledki predstavljenih raziskav kažejo, da dejanska opravila svetovalnih delavcev presegajo program nji-

hovega dela, saj pogosto opravljajo tudi naloge, ki so v pristojnosti ravnateljev. T. Vršnik (2008) tako ugotavlja, da je največja ovira ustrezni podpori vodstva prav napačna predstava vodstva o delu in delovnih nalogah svetovalne službe.

Empirična raziskava

V nadaljevanju predstavljamo rezultate raziskave, katere temeljni namen je bil ugotoviti, kako po mnenju vodstvenega delavca med seboj sodelujeta vodstvo šole in šolska svetovalna služba na eni izmed osnovnih šol na Koroškem.

Raziskovalna metoda

V naši raziskavi smo uporabili eno izmed kvalitativnih metod znanstvenega raziskovanja - intrinzično študijo primera, ki raziskuje točno določen problem. Podatke, potrebne za analizo, smo pridobili s pomočjo intervjuja, ki ga je v svoji raziskavi uporabila že Janja Vogrin (2010). V naši raziskavi smo torej uporabili deskriptivno metodo pedagoškega raziskovanja v obliki študije primera, ki smo jo izpeljali s pomočjo standardiziranega intervjuja.

Raziskovalni vzorec

Študijo primera smo izvedli na eni izmed koroških osnovnih šol, na kateri so v skladu s številom otrok zaposlene tri svetovalne delavke. Raziskovalni vzorec v naši raziskavi obsega vodstvo šole (ravnatelja oz. ravnateljico).

Postopki zbiranja podatkov

Podatke za našo raziskavo smo pridobili s pomočjo standardiziranega intervjuja, ki smo ga povzeli po J. Vogrin (2010). Po predhodnem dogovoru smo obiskali snovno šolo in opravili intervju z vodstvom šole.

Vsebinsko-metodološke značilnosti instrumentov

Vsebinsko-formalne značilnosti

Protokol za vodenje intervjuja sestavljajo večinoma vprašanja odprtega tipa, nekaj je tudi vprašanj zaprtega tipa. Vsebina vprašanj je povezana z mnenjem vodstva šole o šolski svetovalni službi in njenem delu, z načini sodelovanja šolske svetovalne službe z vodstvom

šole in morebitnimi ovirami, z medsebojno podporo in strokovno avtonomijo šolske svetovalne službe. Poleg naštetega nas je zanimalo tudi, katere naloge vodstvo šole poverja svetovalni službi oz. v katere jo zgolj vključuje.

Merske karakteristike

Pri kvalitativnih raziskavah je namen raziskave v poglobljenem spoznavanju raziskovalnega problema in ne v merjenju, zato ni mogoče zagotoviti merskih karakteristik.

Postopki obdelave podatkov

Zbrane podatke smo analizirali s pomočjo kvalitativnih postopkov - uredili smo zapise protokola za vodenje intervjuja.

Pogled vodstva šole na šolsko svetovalno službo

Vodstvo šole smo najprej povprašali po mnenju o šolski svetovalni službi. Nadalje nas je zanimalo, kaj vodstvu pomeni šolska svetovalna služba in kako pogosto sodelujejo. Izvedeli smo, da je v očeh vodstva svetovalna služba v osnovni šoli nujno potrebna, saj mu zagotavlja podporo pri delu z učenci in učitelji. Pozitivno mnenje o šolski svetovalni službi je izrazil tudi ravnatelj, ki ga je v raziskavo vključila J. Vogrin (2010). Prav tako kot v naši raziskavi je J. Vogrin (prav tam) ugotovila, da vodstvo šole v šolski svetovalni službi vidi predvsem »oporo pri delovanju šole, saj se ukvarja s številnimi pomembnimi nalogami« (prav tam, str. 80).

Glede pogostosti sodelovanja vodstva šole s šolsko svetovalno službo smo ugotovili, da s šolsko svetovalno službo »veliko sodeluje vsakodnevno«. J. Vogrin (2010) je prišla do nekoliko drugačnega odgovora, saj je ravnatelj navedel, da ima s svetovalno službo običajno eno oz. dva pogovora tedensko, včasih pa se s svetovalno službo posvetuje tudi vsak dan. Odvisno od problemov, s katerimi se srečujejo. A. Bembič (2007) je med razlogi za vsakodnevno sodelovanje svetovalne službe in vodstva šole na pedagoškem področju posebej omenila dejstvo, da je prav svetovalni delavec tisti, ki ima celostni pregled nad šolo in vidi težave z različnih zornih kotov, zato bi se ravnatelj o pomembnih stvareh vsaj posvetoval s svetovalnimi delavci.

Vodstvo je tisto, ki odloča, ali bo v svoje naloge vključevalo svetovalnega delavca in koliko. S tem ne mislimo, da so vsi svetovalni delavci tudi pripravljene sodelovati, a se bomo na tem mestu osredinili le na vodstvo. Resman (2004) pravi, da je delitev nalog, moči in od-

Največja ovira ustrezni podpori vodstva delu svetovalnega delavca je napačna predstava vodstva o njegovem delu in delovnih nalogah.

govornosti, ki jih bo ravnatelj zaupal svetovalnemu delavcu, odvisna od različnih okoliščin: od usposobljenosti ravnatelja, profila svetovalnega delavca, njihovih izkušenj, velikosti šole in narave problema.

V nadaljevanju smo tudi mi poskusili izvedeti, ali se vodstvo šole pogosteje posvetuje z določenim strokovnim profilom svetovalnega delavca. V naši raziskavi in pri J. Vogrin (2010) vodstvo ni navajalo določenega strokovnega profila svetovalne delavke, s katero najpogosteje sodeluje, ampak se je strinjalo, da je sodelovanje odvisno predvsem od zadeve, ki jo obravnavajo.

Iz odgovorov je razvidno, da vodstvo šolskim svetovalnim delavkam zaupa in se opira nanje pri uresničevanju zastavljenih ciljev šole. Z njimi se posvetuje predvsem takrat, kadar se cilji navezujejo na pedagoško področje. Tudi J. Vogrin (2010) je ugotovila, da vodstvo zaupa šolski svetovalni službi in se z njo posvetuje o vsem, kar se tiče njenega dela.

Iz odgovorov na vprašanja lahko razberemo, da pomeni šolska svetovalna služba za vodstvo pomembno oporo in da z njo sodeluje vsakodnevno, torej lahko sklepamo, da ji resnično zaupa in delu svetovalne službe pripisuje velik pomen. Do takšne ugotovitve je prišla tudi J. Vogrin (2010), saj je tudi iz odgovorov vodstva, ki ga je zajela v raziskavo, moč razbrati zaupanje v delo šolske svetovalne službe in velik pomen tega podsistema za nemoteno vzgojno-izobraževalno delo.

Konkretno sodelovanje vodstva šole s šolsko svetovalno službo

Na začetku smo želeli preveriti, katere naloge šolske svetovalne službe vodstvo ocenjuje za najpomembnejše in kakšen je pogled vodstva na sodelovanje s to službo.

Vodstvo se ni želelo opredeliti glede najpomembnejših nalog svetovalne službe, saj je mnenja, da so prav vse naloge velikega pomena za uspešno delo, s čimer se strinjamo. V nadaljevanju pa smo prišli do ugotovitve, da bi bilo dobro, če bi šole imele možnost oblikovanja tima svetovalnih delavcev različnih profilov, saj bi se tako združili strokovni profili z različnimi specifičnimi znanji in bi bilo reševanje problemov še učinkovitejše in uspešnejše.

Pri J. Vogrin (2010) so ravnatelj in obe svetovalni delavki kot najpomembnejšo nalogo izpostavili neposredno delo z otroki s posebnimi potrebami in drugimi težava-

mi. Poleg te naloge je ravnatelj posebej navedel še neposredno delo z otroki s specifičnimi učnimi težavami, vzgojno opaznimi otroki in otroki s čustvenimi težavami ter koordinacijo otrok s posebnimi potrebami, ki jih izvaja specialna pedagoginja. Med najpomembnejše naloge pedagoginje je ravnatelj uvrstil delo z vzgojno opaznimi otroki, delo z otroki z različnimi težavami (čustvene motnje) ter koordinacijo dela z nadarjenimi otroki. Poleg tega je ravnatelj povedal: »*Najpomembnejša naloga je gotovo skrb za otroke s posebnimi potrebami, sicer pa menim, da med pomembnejše dejavnosti šolske svetovalne službe spadajo tudi reševanje vzgojne problematike, poklicna orientacija in sam vpisni postopek, opora pri delovanju šole in urejanje vsakodnevnih logističnih zadev.*« (Prav tam, str. 84) J. Vogrin (2010) je ugotovila, da je pomembno predvsem to, da se ravnatelj in šolska svetovalna služba strinjata glede poslanstva svetovalnega dela in da kot najpomembnejšo nalogo izpostavljata neposredno delo z otroki. To svetovalnim delavkam dopušča, da resnično opravljata tisto delo, »za katerega sta poklicani, ne pa nalog, ki jih sicer lahko opravijo tudi drugi« (prav tam, str. 84).

Medsebojno sodelovanje je vodstvo označilo kot dobro, a je hkrati opozorilo, da od šolskih svetovalnih delavk pričakuje več samoiniciativnosti in lastnih pobud, ki jih sedaj ni. Tudi J. Vogrin (2010) je ugotovila, da ravnatelj sodelovanje ocenjuje kot dobro, a v nasprotju s svetovalnima delavkama opaža ovire pri sodelovanju, ki jih pripisuje *drugačnim pogledom na problem* (str. 85).

Zanimalo nas je tudi, kdo je na šoli običajno pobudnik za sodelovanje med vodstvom in svetovalno službo. V očeh vodstva prihajajo pobude večinoma z njegove strani, kar je razumljivo, saj je bilo pri prejšnjem vprašanju posebej poudarjeno pomanjkanje samoiniciativnosti svetovalnih delavk. Do nekoliko drugačnih rezultatov je prišla J. Vogrin (2010), saj je ravnatelj navedel, da prihajajo pobude z obeh strani.

Tako mi kot J. Vogrin (2010) smo ugotovili, da vodstvo šole svetovalni službi prepušča popolno avtonomnost, kar je v skladu z dokumentom *Programske smernice* (1999), v katerem je zapisano, da je svetovalna služba pri svojem delu avtonomna in ne glede na mišljenje drugih dolžna posredovati korektna strokovna mnenja ter se pri reševanju strokovnih vprašanj sama odločati o načinu svojega dela.

V povezavi s tem je ravnatelj (Vogrin 2010) poudaril, da šolskima svetovalnima delavkama s tem nalaga tudi popolno odgovornost za njuno delo.

Vodstvo v naši raziskavi pa pravi, da se kljub temu, da jim dopušča popolno avtonomnost, svetovalne delavke pogosto obrnejo nanj za »drugo mnenje«. Iz tega

Delitev nalog, moči in odgovornosti, ki jih bo ravnatelj zaupal svetovalnemu delavcu, je odvisna od različnih okoliščin: od usposobljenosti ravnatelja, profila svetovalnega delavca, njihovih izkušenj, velikosti šole in narave problema.

odgovora lahko razberemo, da tudi svetovalne delavke zaupajo vodstvu.

ZOFVI v 67. členu navaja glavne naloge šolske svetovalne službe, med katere spada tudi sodelovanje z vodstvom šole pri načrtovanju, spremljanju in evalvaciji razvoja šole in opravljanju vzgojno-izobraževalnega dela. Na podlagi tega nas je zanimalo, v kolikšni meri in na kakšen način vodstvo šole svetovalno službo vključuje v tovrstne dejavnosti.

Ugotovili smo, da vodstvo pa lastnem prepričanju v vse našete naloge vključuje šolske svetovalne delavke, saj vse sodelujejo v različnih strokovnih timih na šoli. Odgovor ravnatelja (Vogrin 2010) je bil malce drugačen: »V te dejavnosti ju vključujem v zvezi s tistimi področji, ki se navezujejo na njuno delo. Delno sta vključeni tako v načrtovanje kot v spremljanje in evalvacijo razvoja šola. V okviru vzgojno-izobraževalnega dela pa sta v celoti vključeni v vzgojno problematiko.« J. Vogrin (2010) je v svoji raziskavi preverjala tudi zorni kot svetovalnih delavk in pri tem vprašanju ugotovila, da svetovalni delavki zaznavata manj možnosti sodelovanja na teh področjih, kot jih navaja ravnatelj. Zanimivo bi bilo tudi v našo raziskavo vključiti perspektivo svetovalnih delavk, a bi to preseгло predhodno zastavljene cilje in obseg naloge.

Predvidevali smo, da se vodstvo poslužuje sodelovalnega načina vodenja in zato nekatere naloge poverja drugim sodelavcem. Želeli smo izvedeti, katere naloge poverja šolskim svetovalnim delavkam, in ugotovili, da so to predvsem naloge, povezane s subvencioniranjem šole v naravi in šolske prehrane.

Med nalogami, ki jih poverja šolskima svetovalnima delavkama, je ravnatelj, ki ga je v raziskavi intervjuvala J. Vogrin (2010), navedel vpisni postopek, poročila v zvezi z otroki s posebnimi potrebami, postopek v zvezi z nacionalnimi preizkusi znanja in oblikovanje oddelkov. Preseneča odgovor o poverjanju postopka v zvezi z otroki s posebnimi potrebami, saj spada to področje v okvir nalog svetovalne službe in ravnatelj ne more poverjati nalog, ki se prvotno ne uvrščajo v njegov obseg nalog.

Zadnji del vprašalnika je bil namenjen pregledu konkretnih nalog. V tabeli je bilo navedenih nekaj opravil, ki po ZOFVI spadajo v ravnateljstvo delovno področje. Ob tem je treba opozoriti, da nikakor niso zajeta vsa področja, na katerih je mogoče sodelovanje vodstva šole in šolske svetovalne službe; protokol za intervju smo prevzeli po J. Vogrin (2010) in ga nismo spreminjali, saj nam to omogoča primerljivost pridobljenih rezultatov. Vodstvo je moralo označiti, v katere izmed

teh nalog vključuje tudi svetovalno službo, in izkazalo se je, da so svetovalne delavke vključene v ta področja:

- povezovanje šole s starši (skrb za roditeljske sestanke, govorilne ure itd.),
- priprava pedagoških problemskih konferenc,
- predlog letnega delovnega načrta,
- spremljanje dela skupnosti učencev,
- aktivni učiteljev,
- skrb za šolski red in disciplino,
- timsko delo, vodenje komisij,
- mentorstvo.

Svetovalna služba je pri svojem delu avtonomna in ne glede na mišljenje drugih dolžna posredovati korektna strokovna mnenja ter se pri reševanju strokovnih vprašanj sama odločati o načinu svojega dela.

Tudi J. Vogrin (prav tam) je ugotovila, da se tako vodstvo kot svetovalne delavke strinjajo, da je svetovalna služba vključena v povezovanje šole s starši (skrb za roditeljske sestanke, govorilne ure itd.), pripravo pedagoških problemskih konferenc, aktivne učiteljev, skrb za šolski red in disciplino, timsko delo, vodenje komisij in mentorstvo. Tudi A. Bembič (2007) je v svoji raziskavi preverjala, na kakšen način svetovalni delavci po lastnem mnenju opravljajo naloge, ki so sicer v pristojnosti ravnatelja, in tudi ona je ugotovila, da so svetovalni delavci pogosto vključeni v dejavnosti povezovanja šole s starši, pripravo pedagoških problemskih konferenc, predlog letnega delovnega načrta, spremljanje dela skupnosti učencev, skrb za šolski red in disciplino, vodenje komisij. V tej raziskavi pa je kar 65,7 odstotka svetovalnih delavcev navedlo, da ne sodeluje pri vodenju aktivov učiteljev in 63,65 odstotka, da ne sodelujejo pri organizaciji mentorstva.

Pri nekaterih opravilih se je vodstvo prav tako kot ravnatelj v primerjalni raziskavi (Vogrin, 2010) težje odločilo. Tako so po mnenju vodstva za red in disciplino v prvi vrsti odgovorni učitelji, posredno pa se v to področje seveda vključuje tudi svetovalna služba. Enake pomisleke je navedel tudi ravnatelj (gl. Vogrin 2010). Prav tako je vodstvo navedlo, da so svetovalne delavke v mentorstvo vključene le v primeru, če prakso opravlja bodoči svetovalni delavec.

Kot vidimo, je vodstvo v naši raziskavi navedlo tudi, da svetovalne delavke vključuje v pripravo predloga letnega delovnega načrta. Da svetovalni delavki vključuje v to področje, je navedel tudi ravnatelj pri J. Vogrin (2010), s čimer pa se svetovalni delavki nista strinjali, saj po lastnem mnenju ne sodelujeta pri tem. Ravnatelj je navedel, da sta svetovalni delavki vključeni v okviru priprave letnega delovnega načrta. J. Vogrin (prav tam) je komentirala, da svetovalni delavki vsaj delno sodelujeta pri pripravi letnega delovnega načrta, v katerega je posredno vključen tudi predlog njunega letnega delovnega načrta. Tudi pri A. Bembič (2007) je le 28,3 odstotka svetovalnih delavcev odgovorilo, da

ne sodelujejo pri pripravi letnega delovnega načrta, vsi ostali so potrdili vključevanje v to dejavnost.

Svetovalne delavke torej z vodstvom najbolj sodelujejo na področjih, ki predstavljajo šolo kot celoto (sodelovanje s starši, skrb za šolski red in disciplino, spremljanje dela skupnosti učencev).

Po prepričanju šolskih svetovalnih delavk jih vodstvo ne vključuje v:

- pripravo ocenjevalnih konferenc,
- strokovno izobraževanje učiteljev,
- letno delovno poročilo šole,
- vodenje sestankov in konferenc učiteljev,
- hospitacije, spremljanje dela učiteljev in učencev,
- pripravo pravilnikov,
- pripravo predlogov za napredovanje strokovnih delavcev.

Tako svetovalni delavki kot ravnatelj (gl. Vogrin, 2010) so se strinjali s tem, da svetovalna služba ni vključena v letno delovno poročilo šole, v hospitacije in pripravo predlogov za napredovanje strokovnih delavcev.

Ta tri področja so tudi po našem prepričanju močno povezana z ravnateljevo vlogo, tako da jih skoraj ni mogoče poverjati komu drugemu, zato je presenetljivo dejstvo, da je A. Bembič (2007) ugotovila, da je kar 58,6 odstotka svetovalnih delavcev prepričanih, da sodeluje pri pripravi letnega poročila o delu šole, in kar 80,80 odstotka jih meni, da sodelujejo pri spremljanju dela učiteljev in učencev (hospitacijah).

Presenetljivo je, da je vodstvo v obeh raziskavah (gl. Vogrin 2010) navedlo, da svetovalne službe ne vključuje v področje strokovnega izobraževanja učiteljev. V *Programskih smernicah* (1999) je med drugim namreč zapisano, da svetovalna služba z vodstvom sodeluje tudi »pri načrtovanju strokovnega izpopolnjevanja učiteljev na šoli s področja poučevanja« (prav tam, str. 21), »pri načrtovanju in izvajanju internega strokovnega izobraževanja in izpopolnjevanja učiteljev o sodobnih vzgojnih/

disciplinskih pristopih« (prav tam, str. 22), »pri načrtovanju, organizaciji in izvajanju strokovnega izobraževanja ter izpopolnjevanja učiteljev na področju telesnega, osebnega in socialnega razvoja« (prav tam, str. 23). Iz tega lahko razberemo, da naj bi pri strokovnem izobraževanju učiteljev vodstvo vključevalo svetovalne delavce in tako omogočilo boljše in šolskim razmeram bolj prilagojeno strokovno izobraževanje. Vključevanje v to področje zaznava tudi 68,69 odstotka svetovalnih delavcev, ki jih je v raziskavo zajela A. Bembič (2007).

Sklep

Ugotovili smo, da se vodstvo šole poslužuje participativnega modela vodenja, saj so svetovalne delavke vključene v veliko področij vodenja šole in uživajo zaupanje vodstva. Tak način vodenja je pogoj za krepitev participativne kulture v šolah ter sredstvo za povečanje uspešnosti in kakovosti dela (Zupančič 2009), ki se od ravnatelja prenaša na učitelje, od njih pa na učence (Kovač 2008), in tako učencem omogoča, da postanejo subjekti vzgojno-izobraževalnega procesa.

Ker je bila naša raziskava omejena na eno osnovno šolo, rezultatov ne moremo posploševati, čeprav pogostost vključevanja in zaupanje vodstva šole do svetovalnih delavcev dokazujejo tudi druge raziskave.

Naše ugotovitve kažejo, da na v raziskavo vključeni osnovni šoli svetovalna služba opravlja večino nalog, ki so ji dodeljene z zakonom, in je vodstvo po lastnem prepričanju ne obremenjuje z nalogami, ki ne spadajo v njeno delovno področje, ter ji dopušča, da svoje delo opravlja v skladu s temeljnimi načeli svetovalne službe.

Rezultati in primerjave med raziskavami kažejo, da bi bilo smiselno področje sodelovanja vodstva šole in šolske svetovalne službe še podrobneje raziskati na večjem in bolj reprezentativnem vzorcu, ki bi dopuščal primerjave in posplošitve.<

Svetovalne delavke z vodstvom najbolj sodelujejo na področjih, ki predstavljajo šolo kot celoto (sodelovanje s starši, skrb za šolski red in disciplino, spremljanje dela skupnosti učencev).

Viri in literatura

1. Bembič, A. (2007). *Vključevanje svetovalnega delavca v vodenje šole*. Diplomsko delo. Ljubljana: Filozofska fakulteta. Dostopno na <http://www.pedagogika-andragogika.com/files/diplome/2007/2007-Bembič-Anja.pdf> (30. 9. 2012).
2. Bečaj, J. (1999a). Organizacijska struktura šole, vodenje in položaj šolske svetovalne službe. V M. Resman, J. Bečaj, T. Bezić, G. Čačinovič Vogrinčič in J. Musek (ur.), *Svetovalno delo v vrtcih, osnovnih in srednjih šolah* (str. 157–174). Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
3. Bečaj, J. (1999b). Sodelovanje vodstvenih in šolskih svetovalnih delavcev. V M. Resman, J. Bečaj, T. Bezić, G. Čačinovič Vogrinčič in J. Musek (ur.). *Svetovalno delo v vrtcih, osnovnih in srednjih šolah* (str. 321–339). Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
4. Bečaj, J. (2005). Svetovalna služba in sodobni pogledi na kakovost vzgojno-izobraževalnega dela. *Šolsko svetovalno delo*, 3-4 (10), str. 11–15.

5. Bezić, T. (1996). Ravnatelj (vodstvo šole) in šolska svetovalna služba. V B. Rupar in L. Počervina (ur.), *Profesionalizacija šolskega svetovalnega dela* (str. 36–45). Ljubljana: Zveza društev pedagoških delavcev Slovenije, Sekcija šolskih svetovalnih delavcev.
6. Bezić, T. (2008). Razvoj in spremljanje delovanja mreže svetovalnih služb. *Sodobna pedagogika*, 59 (2), str. 60–80.
7. Čačinovič Vogrinčič, G., Bregar Golobič, K., Bečaj, J., Pečjak, S., Resman, M., Bezić, T. idr. (1999). *Programske smernice: svetovalna služba v osnovni šoli*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo. Dostopno na http://www.mizks.gov.si/fileadmin/mizks.gov.si/pageuploads/podrocje/os/devetletka/program_drugo/Programske_smernice_za_svetovalno_sluzbo_v_osnovni_soli.pdf (27. 12. 2016).
8. Ferjan, M. (1996). *Skrivnosti vodenja šole k znanju, uspehu in ugledu*. Radovljica: Didakta.
9. Kaplan, L. S. (1995). Principal versus counselors: resolving tensions from different practise models. *The School Counselor*, 42 (4), str. 261–267.
10. Koren, A. (1999). *Ravnatelj med osamo in sodelovanjem*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
11. Kotnik, D. (2012). Vpliv stila vodenja na spremembe v izobraževalni organizaciji. V *Odzivi na gospodarsko krizo? [Elektronski vir]: inovativnost, podjetništvo, trajnostni razvoj?: zbornik 9. festivala raziskovanja ekonomije in managementa*, (str. 15–22). Koper: Fakulteta za management. Dostopno na <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-135-9/prispevki/001.pdf> (24. 11. 2016).
12. Kovač, T. (2008). *Vpliv participacije učencev na kakovost vzgojno-izobraževalnega dela šole*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
13. Mithans, M. (2016). Učitelj, pomemben dejavnik participacije učencev? V M. Orel (ur.), *Sodobni pristopi poučevanja prihajajočih generacij* (elektronski vir) (str. 743–752): Mednarodna konferenca EDUvision. Polhov Gradec: Eduvision. Dostopno na http://www.eduvision.si/Content/Docs/Zbornik%20prispevkov%20EDUvision_2016_SLO.pdf. (16. 12. 2016).
14. Ponc, D. L. in Brock, B. L. (2000). Relationship among elementary school counselors and principals: a unique bond. *Professional School Counseling*, 4(3), str. 208–217.
15. Resman, M. (1999). Načrtovanje in evalvacija programa šolskega svetovanja. V M. Resman, J. Bečaj, T. Bezić, G. Čačinovič Vogrinčič in J. Musek (ur.), *Svetovalno delo v vrtcih, osnovnih in srednjih šolah* (str. 193–201). Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
16. Resman, M. (2004). Ravnatelj, vodenje in šolski svetovalni delavec. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju 2* (2), str. 7–22.
17. Vogrin, J. (2010). *Sodelovanje šolske svetovalne službe z vodstvom šole na študiji primera*. Diplomsko delo. Maribor: Filozofska fakulteta. Dostopno na <http://dkum.uni-mb.si/Dokument.php?id=17710> (30. 11. 2016).
18. Vršnik, T. (2008). Šolska svetovalna služba v osnovnih šolah: vloga in delovne naloge s posebnim poudarkom na delu z nadarjenimi učenci in dodatni strokovni pomoči. *Sodobna pedagogika*, 59 (2), str. 82–98.
19. *Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja*. Uradni list RS, št. 16/2007. Dostopno na <http://www.uradni-list.si/1/content?id=78530> (15. 10. 2016).
20. Zupančič, T. (2009). *Vodenje v šolstvu kot del managementa v javnem sektorju: delovna uspešnost ravnateljev srednjih šol*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.