

Naslov članka/Article:

Vloga ravnatelja pri uspešnem vpeljevanju novosti in projektov na šoli

The Contribution of School Heads to the Introduction of Innovations and Projects in Schools

Avtor/Author:

Katarina Podbornik

DOI:

CC licenca



Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Brez predelav



Razredni pouk št. 1/2022, letnik 24

ISSN 1408-7820

Izdal in založil: Zavod Republike Slovenije za šolstvo
Kraj in leto izdaje: Ljubljana, 2022

Spletna stran revije:

<https://www.zrss.si/strokovne-revije/razredni-pouk/>



 **Katarina Podbornik,**
Zavod RS za šolstvo

Vloga ravnatelja pri uspešnem vpeljevanju novosti in projektov na šoli

IZVLEČEK: Učitelj določena znanja pridobi na fakulteti med študijem, potem pa ga nadgrajuje z različnimi oblikami stalnega strokovnega izobraževanja (udeležba na seminarjih, študijskih srečanjih, sodelovanje v projektih, razvojnih nalogah ipd.). Pri vsem tem ga lahko podpira in vodi ravnatelj. V prispevku sta v obliki intervjuja z dolgoletno ravnateljico mag. Špelo Drstvenšek osvetljena pomen in vloga ravnatelja pri vpeljevanju projektov in nalog na šoli. Prispevek predstavlja različne oblike profesionalnega razvoja in delovanja učiteljev, pedagoško vlogo ravnatelja pri tem ter kako pomembno je, da na šoli vsi skrbijo za dobro vzdušje in počutje vseh ter da sodelujejo med seboj. Na koncu opisujemo še primer iz prakse.

Ključne besede: pedagoško vodenje, strokovna podpora učiteljem, dobro počutje, vseživljenjsko učenje

The Contribution of School Heads to the Introduction of Innovations and Projects in Schools

Abstract: During their university studies, teachers acquire knowledge that they later enhance through various forms of continuing professional development (seminars, workshops, projects, developmental tasks, etc.). Headteachers have a valuable role in supporting teachers during the process. In this interview-based article, a long-serving headteacher, Ms. Špela Drstvenšek, draws attention to the importance and role of the school head in the project and task implementation. The article presents different forms of professional development and teacher activities, the pedagogical role of the school head, and the importance of everyone in the school working together in order to foster a positive environment and well-being. The article ends with a practical example.

Keywords: pedagogical leadership, professional support to teachers, well-being, lifelong learning

Uvod

Za učitelja ni dovolj, da je strokovno usposobljen na svojem predmetnem področju. Za delo z učenci potrebuje tudi pedagoška znanja, ki jih je pripravljen nenehno nadgrajevati in reflektirati, raziskovati svojo prakso ter vnašati spremembe. Pomembno je tudi, da ima moralne in etične vrednote ter da je na svojem področju avtonomen.



V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (Fran, 3. 12. 2021) piše, da je ravnatelj tisti, ki vodi šolo, zavod ali ustanovo. Naloge ravnatelja so v Sloveniji opredeljene v Zakonu o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (v nadaljevanju ZOFVI). V 49. členu tega zakona je zapisano, da je ravnatelj »pedagoški vodja in poslovodni organ javnega vrtca oziroma šole« (Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja, 2007). V nadaljevanju je nanizanih triindvajset alinej, v katerih so bolj natančno opredeljene njegove naloge. Poleg omenjenega zakona ravnateljeve naloge opredeljujejo tudi drugi pravni predpisi in zakoni, ki segajo na področje vzgoje in izobraževanja.

Zakon torej določa, da je ravnateljeva glavna naloga pedagoško vodenje. ZOFVI narekuje, da:

- vodi delo vzgojiteljskega, učiteljskega in predavateljskega zbora,
- oblikuje predlog nadstandardnih programov,
- spodbuja strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev,
- prisostvuje pri vzgojno-izobraževalnem delu vzgojiteljev oziroma učiteljev, spremlja njihovo delo in jim svetuje,
- spremlja delo svetovalne službe,
- spodbuja in spremlja delo skupnosti učencev, vajencev oziroma dijakov ter študentov višje šole.

Razgovor z mag. Špelo Drstvenšek, nekdanjo ravnateljico OŠ Toneta Čufarja Maribor in sedanjo predstojnico Zavoda RS za šolstvo, Območne enote Celje

Mag. Špela Drstvenšek, nekdanja ravnateljica OŠ Toneta Čufarja Maribor, je na spletni strani šole, kjer je nazadnje ravnateljevala, takole nagovorila učence, starše in sodelavce ob začetku šolskega leta:

Ko imamo učitelji jasno predstavo, kakšno šolo si želimo v prihodnosti, smo samozavestnejši, bolj motivirani za delo in uspešnejši. Začrtamo si cilje, lažje načrtujemo pot do njihove uresničitve in čutimo varno prihodnost, saj se upoštevajo naša mnenja, želje ter potrebe.

Enako je pri naših učencih in njihovih starših. Le-ti so zadovoljni, kadar je njihova predstava o šoli v prihodnosti v harmoniji z našo učiteljsko.

Zato zaposleni na naši šoli sledimo viziji, ki smo si jo zadali za več let:

»Vsak Čufar ima svoje močno področje – razvijajmo ga!«

Vemo, da bodo skupna prizadevanja za dogovorjeni cilj še bolj utrdila zaupanje in medsebojno pomoč med učenci, starši ter učitelji. Vse to pa nas bo bogatilo z občutkom varnosti in sprejetosti v ožjem ter širšem okolju, kar pa je tudi bistvo, ki ga z vizijo želimo doseči. Naj bo naslednja misel vodilo vsem, tako učencem kot staršem in zaposlenim, pri delu v naslednjem šolskem letu, ki bo pogosto zanimivo, včasih tudi naporno, zagotovo pa bo vodilo v pravo smer.

Potrpežljivost in vztrajnost imata čaroben učinek, pred katerim izginejo težave in padajo ovire. (John Quincy Adams)

Zagotovo bomo s potrpežljivostjo in z vztrajnostjo lažje dosegali cilje, skupaj premagali marsikatero oviro na poti ter šolsko leto zaključili bogatejši za marsikatero izkušnjo in z veliko novega znanja.

Vsem skupaj želim uspešno, prijetno in smeha polno šolsko leto.

Če izpostavimo ravnateljevo pedagoško vlogo in iz te vloge izhajajoče naloge, me zanima, česa ste se v letih svojega ravnateljavanja najlažje in z veseljem lotili.

Ko začneš ravnateljati, potrebuješ na vseh področjih dodatna znanja in podporo, ki jih lahko povežeš z izkušnjami, ki si jih pridobil kot učitelj in ki jih lahko povežeš s cilji, željami in pogledi na to, kakšna naj bi bila šola, na kateri ravnateljuješ.

Seveda potrebuješ podporo in dobro je, da v tistem trenutku najdeš nekoga, ki ti lahko pomaga. Kot ravnateljica osnovne šole sem se najraje posvečala dejavnostim pedagoškega vodenja, saj sem to kot učiteljica pri svoji vodji najbolj pogrešala. Ko sem bila izbrana za ravnateljico šole, sem želela preizkusiti, v kolikšni meri je možno, da se vsi skupaj na nivoju šole učimo in spreminjamo svojo pedagoško prakso v smeri, da bodo učenci pridobili znanja in veščine, potrebne za življenje.

Ob nastopu ravnateljske vloge sem skupaj z ekipo začela razmišljati, na katerih področjih pedagoškega dela moramo začeti uvajati spremembe, dopolnjevati naše znanje, se izboljševati, sodelovati med seboj, postavljati skupne cilje in jih uresničevati v korist boljšega uspeha

učencev in dobrega počutja. Moje vodilo je bilo, da vpeljemo spremembe na nivoju cele šole, kar pomeni, da smo vse spremembe vpeljevali vsi strokovni delavci šole. V praksi to pomeni, da smo izpeljali izobraževanja za celoten kolektiv, vsi smo bili vključeni v postavljanje vizije, vzgojnega ter letnega delovnega načrta šole in iz teh osnovnih skupnih dokumentov so potem strokovni delavci načrtovali svoje letne načrte. Seveda pa se moramo zavedati, da je to proces in tako smo se v teh letih veliko naučili drug od drugega. Moram priznati, da smo potrebovali nekaj let, da smo se navadili na skupno načrtovanje, da smo našli način dela, kjer smo vsi soustvarjali.

Skozi proces skupnega učenja smo se strokovni delavci šole zelo povezali in tako zgradili varno učno okolje, kjer so napake dovoljene, saj se iz njih lahko kaj novega naučimo. Postali smo zelo povezan kolektiv, pomagali smo drug drugemu, skupaj reševali probleme in se znali tudi skupaj sprostiti in poveseliti.

Na kakšen način ste se vi kot ravnateljica lotili spreminjanja pedagoške prakse?

Najprej moram povedati, da sem nastopila mesto ravnateljice na šoli, kjer prej nisem bila zaposlena in kolektiva nisem poznala. Z vsakim zaposlenim na šoli sem naredila razgovor in vsakega posameznika sem vzela »kot nepopisan list«. Nisem se obremenjevala s preteklostjo, želela pa sem vedeti, kaj so njihova močna področja, kje lahko prispevajo h kakovosti šole in kaj je po njihovem mnenju treba spremeniti.

»Ko želimo doseči dobre rezultate na nivoju šole, strokovnega aktiva ali dela v razredu, je bistveno, da so vključeni vsi strokovni delavci, in da čutijo, da imajo možnost vplivati na proces.«

Špela Drstvenšek

Procesa skupnega načrtovanja smo se na naši šoli učili preko usposabljanj in razvojnih nalog, ki jih je ponujal Zavod RS za šolstvo in so jih izvajali pedagoški svetovalci, ter s pomočjo usposabljanj, ki jih je za kolektiv razpisala Šola za ravnatelje. Z usvojenimi znanji smo soustvarili pristop, ki je deloval za našo šolo. Naše izhodišče je bil razvojni načrt šole, ki smo ga spreminjali vsakih pet let. Na podlagi evalvacije, ki smo jo naredili maja oz. junija vsako leto, smo skupaj postavili prednostna področja in naloge za naslednje šolsko leto.


Za vsako prednostno področje smo ustvarili ekipo in vsak strokovni delavec je bil član ene ekipe. Praviloma smo oblikovali tri prednostna področja in vsi strokovni delavci so bili razporejeni v vsaj eno ekipo. Vsaka ekipa je imela vodjo, ki je koordiniral delo, vsi člani pa so sodelovali pri zapisu ciljev ter dejavnosti za določeno prednostno nalogo, in sicer na podlagi predhodno narejenih analiz. Vse to so zapisali v akcijski načrt, ki smo jih predstavili na pedagoški konferenci. Naslednji korak je bil načrtovanje dejavnosti za določeno prednostno nalogo, ki so jih vnesli v svoje letne delovne načrte. Če povzamem: iz letne priprave učitelja se je moralo videti, na kakšen način posamezni strokovni delavec udejanja cilje, ki smo si jih zastavili pri določeni prednostni nalogi.

Z vključitvijo učiteljev v vsaj eno ekipo smo dosegli, da je vsak učitelj sodeloval pri pripravi enega akcijskega načrta in potem ni bilo vprašanj, kot so »Zakaj moram to narediti?«, saj je enkrat prišla na vrsto tudi njegova ideja. Ko želimo doseči dobre rezultate na nivoju šole, strokovnega aktiva ali dela v razredu, je bistveno, da so vključeni vsi strokovni delavci, in da čutijo, da imajo možnost vplivati na proces.

Vemo, da v zadnji letih Zavod RS za šolstvo spodbuja učitelje, da vključujejo učence v načrtovanje in izvedbo pouka in enako je tudi pri delu s strokovnimi delavci. Če želimo vzpostaviti »učecho se skupnost«, je pri učiteljih pomembno zavedanje, da so spremembe potrebne, da se je treba ves čas učiti, da moramo sodelovati, in da je pomembna vključenost in glas vsakega posameznika v kolektivu. Vključevati jih je treba že v odločitve, katera področja moramo kot šola razvijati in posledično tudi v načrtovanje sprememb.

Ob tem smo načrtovali tudi, kako bomo spremljali uvajanje sprememb in kazalnike, ki so nam povedali, kako dobro nam gre na določenem področju. Ko smo začeli uvajati formativno spremljanje, smo se posvetili tudi zbiranju raznolikih dokazov, oblikovanju kriterijev uspešnosti in namenov naših nalog. Tako smo skozi razvojne naloge in projekte, ki so potekali na šoli, hkrati rastli tudi mi in spreminjali svojo pedagoško prakso.

Prvi proces, skozi katerega smo šli kot kolektiv po vseh zgoraj naštetih korakih, je bil proces samoevalvacije. Projekt je bil mesečno delavniško voden s strani Šole za ravnatelje. V času trajanja tega projekta (več kot eno šolsko leto) smo se kot kolektiv naučili, kako uvajati spremembe. Ta proces smo potem ponavljali vsako leto glede na prednostne naloge.

Vodenje šole je bilo, je in bo zahtevno, zato pri svojem delu potrebujete podporo. Omenili ste vlogo Zavod RS za šolstvo in Šole za ravnatelje pri iskanju odgovorov na vprašanja in dileme. Je mogoče še kdo, na kogar 



Slika 1: Mag. Špela Drstvenšek na svojem delovnem mestu

ste se obrnili, ko ste imeli strokovno dilemo in ste potrebovali strokovni pogovor? Kje ste našli pomoč in podporo v trenutkih, ko ste imeli občutek, »da ste sami na barki in vaši sodelavci ne želijo pluti v isto smer«?

Po mojem mnenju je zelo dobro, da ima ravnatelj na šoli vsaj eno osebo, na katero se lahko zanese, se z njo odprto pogovori pa tudi razjoče takrat, ko je v stiski. V tistem trenutku je najpomembnejše, da ti nekdo na šoli prisluhne, te podpre, pa čeprav ti ne zna dati strokovnega nasveta ali rešitve.

Strokovno pomoč in podporo, ki sem jo potrebovala v povezavi s pedagoškim delom sem črpala od Zavoda RS za šolstvo oz. predstojnice OE Maribor gospe Vere Bevc in kasneje gospe Milene Kerndl ter svetovalcev, ki so celemu kolektivu omogočili strokovno rast. Ko pa sem začutila, da potrebujem znanja s področja poslovanja, dela s človeškimi viri, komunikacije, sem se udeležila usposabljanj na Šoli za ravnatelje.

Na tretjem mestu bi izpostavila, da je zelo pomembno, da imaš mrežo ravnateljev, s katerimi se družiš formalno in tudi neformalno. To so po navadi občinski aktivni ravnateljev ali poslovne skupnosti ravnateljev in najširše tudi Združenje ravnateljev Slovenije. Seveda pa imaš tri, štiri ravnateljice oz. ravnatelje, s katerimi stkeš prijateljske vezi in veš, da se lahko vedno obrneš nanje.

Stalno strokovno usposabljanje učiteljev in drugih strokovnih delavcev na šoli je bolj potreba kot zakonska zahteva, ki si podaja roko s profesionalno

odgovornostjo. Vsebine in oblike izobraževanj se razlikujejo glede na posebnosti posamezne šole.

Kaj je za vas minimalni standard, ko govoriva o stalnem strokovnem izpopolnjevanju pedagoških delavcev, ki ga mora le-ta doseči vsako leto ali če vprašam drugače: koliko in kakšno naj bo po vašem mnenju izobraževanje na letni ravni, da bo učitelj poučeval v skladu s smernicami 21. stoletja?

Dejstvo, ki me je žalostilo že takrat, ko sem poučevala, je, da nekateri moji kolegi sploh niso čutili potrebe po dodatnem izobraževanju. K poučevanju so pristopali z vidika, da imajo vse znanje, ki ga potrebujejo za svoje poučevanje. Vemo pa, da je razvoj v današnjem času bliskovit, kar pomeni, da se tudi učenci spreminjajo, posledično se spreminjajo tudi pristopi k poučevanju. Kmalu se pokaže, da imajo učitelji, ki se ne izobražujejo in ne pridobivajo potrebnih novih znanj, praviloma več težav v razredu.

Zato smo na šoli vsako leto organizirali vsaj tri izobraževanja, ki so bila namenjena vsem učiteljem in so jih izvajali zunanji predavatelji. Navezovala so se na naše prednostne naloge.

Druga oblika usposabljanja za vse učitelje so bile delavnice, ki smo jih pripravili delavci šole. Učitelji so dobili priložnost, da so delili primere dobrih praks, vodili strokovne razgovore in tako spodbujali drug drugega k razmišljanju, kaj se moramo še naučiti ali pri sebi spremeniti.

Poleg tega pa so si imeli učitelji možnost izbirati izobraževanja po lastni presoji, ne glede na to, ali so bila vezana na prednostne naloge ali na področja, kjer so se sami želeli izpopolniti. Spodbujala sem jih tudi k pisanju strokovnih člankov in sodelovanju na konferencah.

Ne smemo pa pozabiti na samoizobraževanje, kamor sodi prebiranje člankov in druge strokovne literature, za kar je tudi dobro, da še posebej mlajši strokovni delavci vedo, kje jo lahko dobijo in s kom se lahko o tem tudi pogovorijo.

Ravnatelji opozarjajo na vse večjo zahtevnost njihovega dela, še posebej v času različnih sprememb, ki jih doživljamo v zadnjih dveh letih (Rupnik Vec, 2020). Ob vedno novih izzivih postaja vloga vodje pri usmerjanju in podpori strokovnih delavcev še bolj pomembna. Tako je potrebno hitro odzivanje ravnatelja ob upoštevanju okoliščin in pridobljenih informacij. V ospredje se postavlja pomen sodelovanja, hkrati pa individualiziran pristop.

Kako je vam uspevalo pritegniti oz. vključiti različne strokovne delavce v projekte in razvojne naloge z namenom uresničevanja ciljev vzgoje in izobraževanja ter izboljševanja pedagoškega procesa? Kaj vam je bilo vodilo za sestavo šolskega tima, ki je bil nosilec in srce določenega projekta, razvojne ali prednostne naloge?

Moji kriteriji, ko sem izbirala oz. predlaga učitelja za vodjo projekta, so bili, da mora imeti znanja s področja, ki ga želimo razvijati, mora biti dober učitelj, priljubljen med sodelavci in znati sodelovati, hkrati pa si mora želeli profesionalno razvijati na tem področju. Ko pa sem razmišljala o ostalih članih ekipe, sem poiskala učitelje, ki so prav tako močni na določenem področju in bodo lahko vodji pomagali širiti prakso; na drugi strani pa sem se trudila poiskati učitelje, pri katerih sem sama videla potencial in bi lahko razvijali to področje, pa se sami niso čutili sposobne ali se jim še ni zdelo potrebno ali pomembno, sem pa vedela, da zmorejo.

Moje vodilo in tudi dolžnost ravnateljice je bila, da moramo vsi v kolektivu ves čas napredovati na profesionalnem področju in kdor tega ni sam čutil, sem ga morala spodbuditi. Spomnim se, da me je enkrat učiteljica, ki sem ji predlagala, da se priključi razvojni nalogi, vprašala: »Pa mislite, da jaz to zmorem?« Jaz nisem dvomila, da ne bi zmogla. Ob zaključku je bila hvaležna, da je bila spodbujena z moje strani in da je dobila priložnost; priložnost, da si je dokazala, da zmore.

Učitelje na šoli ste spodbujali k učenju in strokovni rasti v največji možni meri, a načrtno in sistematično. Omogočili ste jim izkustveno učenje, ki so ga lahko prenesli na svoje učence v razredu, saj ste jim pokazali,


da vsak zmore nekaj, skupaj pa veliko. In ravno ravnateljeva podpora je tukaj zelo pomembna. Če se učitelj čuti sprejetega in mu je zagotovljeno varno in spodbudno učno okolje, ga lahko zagotovi tudi svojim učencem.

Najin intervju pa bi zaključila s še eno uspešno zgodbo, ki ste jo spisali na šoli, kjer ste ravnateljevali tik pred odhodom.

V zadnjih dveh letih so bili na boljšem tisti pedagoški delavci, ki so svoje znanje nadgrajevali na področju digitalne kompetence. Na šolah, kjer ni bilo enotnega in načrtnega usposabljanja ter hitrega odziva na tem področju, marsikje pa je umanjala tudi informacijsko-komunikacijska tehnologija (IKT), so bili učenci kar nekaj časa prikrajšani za stalen stik s svojimi učitelji. Vem, da ste se na šoli z vašo pomočjo odlično organizirali, ko se je pouk iz učilnic preselil na daljavo.

Kaj je pomembno, ko se pojavi sprememba? Kako se mora takrat odzvati ravnatelj? Kaj pričakuje, da bodo storili učitelji, da ne bo učenec oškodovan zaradi te spremembe?

Vedno, ko se pojavi sprememba, vem, da je treba odreagirati hitro, in sicer v smeri iskanja rešitev in ne izgovorov, zakaj česa ne moremo narediti.

Prvo pomembno dejstvo je bilo, da je bila šola že pred mojim prihodom kar dobro opremljena z informacijsko-komunikacijsko tehnologijo (IKT). Kot zelo dobrodošlo se je izkazalo tudi to, da je učitelj računalništva na šoli skrbel, da smo strokovni delavci in kolikor se je dalo tudi učenci, ves čas pridobivali digitalna znanja in veščine. Spoznavali in učili smo se pri svojem delu uporabljati okolje Microsoft Office npr. za shranjevanje dokumentov smo uporabljali aplikacijo OneDrive in še nekatere druge aplikacije. Vsi strokovni delavci smo imeli tudi urejene dostope v to spletno okolje. Z njim so bili seznanjeni tudi učenci, ki so se z učiteljem računalništva srečevali pri pouku. Z dovoljenjem staršev smo jim uredili dostop. Ko se je pokazalo, da bomo verjetno začeli izvajati pouk na daljavo, sem poklicala učitelja računalništva na pogovor o tem, kakšne možnosti imamo na šoli za čim prejšnjo vzpostavitev pouka na daljavo. Predlagal je, da lahko za delo na daljavo uporabimo aplikacijo MS Teams, ki je še nismo poznali. Prepričal me je, saj je rekel, da aplikacija omogoča tako videokonferenčna srečanja kot tudi nalaganje gradiv, ustvarjanje zvezkov in da je to vse skupaj v enem okolju, do katerega učitelji že imajo dostop. V naslednjih dveh dneh, ko smo še bili na šoli, sem priredila urnik tako, da je vsak razred prišel v računalniško učilnico za eno uro, kjer so se učenci spoznali z osnovami dela v okolju MS Teams. Po pouku pa je učitelj računalništva izvedel še dve usposabljanji za preostale učitelje. Prvo obvestilo so razredniki poslali 

staršem preko eAsistenta kot so bili navajeni, potem pa so se učitelji že v prvem tednu srečali z učenci preko videokonferenčnih srečanj v spletnem okolju MS Teams. Taka hitra akcija se je pri nas izkazala odlično. Je pa bilo zelo napornih prvih štirinajst dni za učitelja računalništva, saj je bil ves čas na voljo za pomoč učiteljem, staršem. Hitra odzivnost vseh na šoli se je izplačala, saj smo ohranili stik z vsemi učenci.

Tudi tukaj se je pokazalo naše sodelovanje in medsebojna podpora, saj so takoj priskočili na pomoč učitelji, ki so digitalno bolj vešč, učiteljem, ki so bili manj vešč in so potrebovali pomoč. Zelo ponosna sem bila na vse strokovne delavce, ki so se v zelo kratkem času veliko naučili in prilagodili poučevanje brez negotovanja in z veliko dobre volje. Zato se jim na tem mestu ponovno zahvaljujem.

»Ravnatelj in učitelji so tisti, ki morajo imeti pogled usmerjen v prihodnost, morajo iti s časom naprej in morajo spodbujati razvoj šole. Če bi bila še enkrat ravnateljica, bi bilo pedagoško vodenje, ki ga jaz razumem kot vodenje za učenje, tudi tokrat moja prva in najpomembnejša naloga.«

Špela Drstvenšek

Bi nam za konec želeli sporočiti še kaj?

Zelo pomembno je, da ravnatelj vedno gleda naprej. Njegov fokus mora biti vezan na vprašanje: Kaj je pomembno za naprej? Covid situacija je pokazala, da so tiste šole, ki so bile na področju digitalne tehnologije malo bolj vešč, in tiste šole, kjer so že prej pri učenju in poučevanju vpeljali korake formativnega spremljanja, bile v prednosti. Učitelji so mi sporočali, da če učenci ne bi vedeli, kaj so kriteriji uspešnosti in kaj nameni učenja, če ne bi bili vešč samovrednotenja in vrstniškega vrednotenja ter podajanja povratne informacije, bi bila izvedba pouka na daljavo še bolj zahtevna. A zavedati se moramo, da je treba učence na tak način poučevanja navaditi in da je to proces.

In zato še enkrat: ravnatelj in učitelji so tisti, ki morajo imeti pogled usmerjen v prihodnost, morajo iti s časom naprej in morajo spodbujati razvoj šole. Če bi bila še enkrat ravnateljica, bi bilo pedagoško vodenje, ki ga jaz razumem kot vodenje za učenje, tudi tokrat moja prva in najpomembnejša naloga. Še več časa pa bi namenila pogovoru z učitelji o njihovem profesionalnem razvoju. Vodila bi jih, da bi vsak zase razmišljal o tem, katera

znanja potrebuje in kaj bo naredil za to, da jih bo pridobil, kje jih bo dobil, kdo mu lahko pri tem pomaga. Še bolj bi spodbujala zavedanje, da je v središču dela in razmišljanja tako učiteljev kot drugih strokovnih delavcev učenec kot posameznik.

Seveda je to zahteven in dolgotrajen proces in zahteva od ravnatelja veliko dela in napora, a to je ravnateljeva osnovna naloga! Splača se truditi in vlagati energijo. Rezultate opaziš na vsakem koraku na šoli, tako pri učencih kot pri učiteljih. Še posebej smo bili veseli pohval zunanjih obiskovalcev, ki so pri nas zaznali prijetno a hkrati ustvarjalno in delovno vzdušje.

Sklep

Živimo v času nenehnih sprememb, kar od nas terja vseživljenjsko učenje in stalen profesionalni razvoj. V vzgojno-izobraževalnem zavodu je ravnatelj tisti, čigar naloga in skrb sta, da se zaposleni na šoli stalno izobražujejo. Dobro je, če mu uspe na šoli vzpostaviti »učecho se skupnost«, kjer se učijo vsi: učenci, učitelji in ravnatelj. Našteli in opisali smo nekaj oblik delovanja učiteljev na šoli z namenom spodbuditi še kakšnega učitelja k stalnemu učenju in izpopolnjevanju, saj je že veliki kitajski modrec in filozof Konfucij zapisal: »Človek, ki skrbi za svoje staro znanje in hkrati nenehno pridobiva novo, lahko postane učitelj drugih«.

Viri in literatura

Brejc, M. idr. (2019). *Vodenje vrtcev in šol*, zbirka Kakovost v vrtcih in šolah. Pridobljeno s <http://solazaravnatelj.si/ISBN/978-961-6989-32-9.pdf>.

Erčulj, J. (2001). Vodenje za učenje in učenje za vodenje. V *Management v evropskem okolju*: zbornik 1. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru, Bernardin, 10.–11. november 2000. (str. 87–96). Koper: Visoka šola za management. Pridobljeno s <https://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6268-64-3/087-096.pdf>.

Erčulj, J. (2014). Vodenje za učenje: ravnateljeva vloga v profesionalnem razvoju strokovnih delavcev. *Sodobna pedagogika*, letnik 65(4), str. 81–100.

Fran, slovarji Inštituta za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU. (3. 12. 2021). Ravnatelj. Pridobljeno s <https://fran.si/>.

Pravilniku o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive. (2002). Uradni list RS, št. 54 (21. 6. 2002). Pridobljeno s <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=PRAV4272>.

Rupnik Vec, T. idr. (2019). *Vpeljevanje sprememb v šole. Priročnik za šolske razvojne time*. Pridobljeno s <https://www.zrss.si/digitalnknjiznica/ITS/>.

Rupnik Vec, T. idr. (2020). *Analiza izobraževanja na daljavo v času prvega vala epidemije covid-19 v Sloveniji*. Pridobljeno s https://www.zrss.si/pdf/izobrazevanje_na_daljavo_covid19.pdf.

Tomažič, U. (2020). *Pedagoške naloge ravnatelja in njegova strokovna podpora učiteljem*, magistrsko delo. Pridobljeno s <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=117157>.

Zakonu o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja. (2007). Uradni list RS, št. 16 (23. 2. 2007). Pridobljeno s <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2007-01-0718/zakon-o-organizaciji-in-financiranju-vzgoje-in-izobrazevanja-uradno-precisceno-besedilozofvi-upb5?h=Zakon%20o%20organizaciji%20in%20financiranju%20vzgoje%20in%20izobra%C5%BEevanja>.