

Naslov članka/Article:

JEDRNA VLOGA RAVNATELJA PRI VPELJEVANJU NOVEGA KONCEPTA RAZŠIRJENEGA PROGRAMA

Headteacher's Central Role in Introducing New Concept of Extended Programme

Avtor/Author:

Mag. Sonja Filipič

CC licenca



Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Brez predelav



Vzgoja in izobraževanje št. 6/2024, letnik 55

ISSN 0350 -5065

Izdal in založil: Zavod Republike Slovenije za šolstvo

Kraj in leto izdaje: Ljubljana, 2024

Spletna stran revije:

<https://www.zrss.si/strokovne-revije/vzgoja-in-izobrazevanje/>

Mag. Sonja Filipič

OŠ Janka Padežnika Maribor

JEDRNA VLOGA RAVNATELJA PRI VPOLJEVANJU NOVEGA KONCEPTA RAZŠIRJENEGA PROGRAMA

Headteacher's Central Role in Introducing New Concept of Extended Programme

IZVLEČEK

Razširjeni program osnovne šole je bil zakonsko potrjen februarja 2004. Predstavlja dodano vrednost obveznemu programu osnovne šole. Ključno je, da dejavnosti razširjenega programa potekajo na temeljih formativnega spremljanja, kjer se, z udeležanjem vseh elementov formativnega spremljanja, sliši glas učencev in učiteljev. Z vidika uvajanja sprememb mora ravnatelj pedagoški kolektiv voditi tako, da strokovne delavce navdušuje in skupaj z njimi oblikuje nova uvajajoča prepričanja. Ravnatelj kot vodja ima ključno vlogo, saj je v vlogi načrtovalca, podpornika, usmerjevalca in spremljevalca novega koncepta razširjenega programa.

Ključne besede: razširjeni program, šolski prostor, učenec, strokovni delavec, ravnatelj, formativno spremljanje, avtonomija

ABSTRACT

The primary school extended curriculum, which enhances the compulsory primary school curriculum, was introduced in February 2004. The extended programme activities must be founded on formative assessment, with all its aspects implemented to ensure student and teacher voices are heard. Regarding change implementation, the headteacher must excite the teaching team and collaborate with them to develop new assumptions. As a leader, the headteacher plays a crucial role as a planner, supporter, guide and companion of the new extended programme concept.

Keywords: extended programme, school space, learner, practitioner, headteacher, formative assessment, autonomy

Razširjeni program v osnovni šoli s spremembo področne zakonodaje februarja 2024 predstavlja to področje v novi preobleki. Predlog novega razširjenega programa je v statusnem položaju pred zakonskim sprejetjem doživljal različna poimenovanja, najpogostejše kot poskus. Osnovne šole, vključene v poskus, smo vsaka na svojem šolskem polju iskale ustrezen didaktični model, ki bi ga lahko prenesli v širšo slovensko šolsko prakso.

Namen prispevka je, poudariti vlogo ravnatelja kot pedagoškega vodjo pri vpeljevanju obsežne spremembe, ki jo predstavlja razširjeni program. V nadaljevanju prispevka je poudarjen pomen timskega dela strokovnih delavcev, kjer se vloga ravnatelja kot pedagoške vodje zrcali v nujno potrebni strokovni podpori strokovnim delavcem. Nadalje je v teoriji in praksi prikazan pomen ravnatelja kot tistega, ki prisluhne in sliši predloge in razmišljanja učencev in učiteljev. Njegova vloga se še bolj poudari v nadaljevanju procesa, ko lastni model razširjenega programa posamezne šole nastaja od ideje do končne podobe. Kot slednje je v prispevku poudarjena vloga ravnatelja kot aktivnega povezovalca različnih deležnikov, ki vstopajo

v šolski prostor. Gre za deležnike različne narave, tako strokovne kot tiste iz ožjega ali širšega družbenega okolja. Za uspešno povezovanje in komuniciranje ravnatelj potrebuje dodatna znanja in veščine, ki jih mora nujno kontinuirano pridobivati v pedagoško strokovnih, razvojno naravnanih institucijah.

TIMSKO DELO KOT TEMELJ POSTAVITVE LASTNEGA MODELA RAZŠIRJENEGA PROGRAMA

Razširjeni program je plod timskega dela strokovnih delavcev. Ravnatelj kot usmerjevalec in podpornik spremembe, ki se vpeljuje, ima odločilno vlogo pri oblikovanju tima. V vsaki organizaciji igra ključno vlogo pri izbiri in povezovanju ljudi v uspešne time (Everard, Morris, 1996). Vloge v timu morajo biti natančno opredeljene. V primeru iskanja in postavitve ustreznega modela razširjenega programa v posamezni šoli je treba s člani tima zajeti vsa področja (vzgojno-izobraževalna obdobja, strokovne aktivne, šolsko svetovalno službo ...). Avtorja Everard in Morris (1996) navajata še, da

pri gradnji timov govorimo o dveh komplementarnih sestavinah: izbiri članov in usposabljanju tima.

Pred oblikovanjem tima je treba pedagoški kolektiv pripraviti na spremembo. **Zaposleni po navadi napovedano spremembo sprejemajo različno, nekateri z navdušenjem in pričakovanji, drugi spet s strahom in zaskrbljenostjo.** Tudi tukaj je ravnatelj postavljen pred težko nalogo. Upoštevati in biti pozoren mora do tistih, ki si spremembo želijo, v enaki meri pa tudi do tistih, ki sprememb ne sprejemajo zlahka. Menim, da je v kontekstu uvajanja sprememb pri ravnatelju najpomembnejše navduševanje za spremembo. Ravnatelj to zmore, če je tudi sam prepričan v novost ter dovolj avtonomen pri razlagi napovedanih sprememb.

Na OŠ Janka Padežnika Maribor smo bili pred izvajanjem poskusa razširjenega programa na celotnem področju vključeni le z dejavnostmi na področju gibanja. Kakovostna povezanost dejavnosti obveznega in razširjenega programa na področju gibanja je predstavljala trden temelj, ki je strokovne delavce opogumljal k širitvi dejavnosti na celotno šolsko polje lastne šole. V tej fazi je bila pomembna vloga ravnateljice, ki je s formalnimi in neformalnimi pogovori opogumljala strokovne delavce in sproti pojasnjevala nastale morebitne dileme.

Sledila so mesečna srečanja strokovnih delavcev s pedagoškimi diskusijami kot pripravi na uvedbo poskusa. Podlago za razpravo je predstavljalo Delovno gradivo Razširjenega programa osnovne šole (2018). K sodelovanju sta bili povabljeni tudi svetovalka Zavoda Republike Slovenije za šolstvo Špela Bergoč in takratna ravnateljica osnovne šole, ki je že izvajala poskus, mag. Špela Drstvenšek. Njuno strokovno sodelovanje, obogateno s praktičnimi izkušnjami, je pomembno prispevalo k razjasnitvi sproti pojavljajočih se strokovnih dilem. Vsebinsko temeljnega dokumenta mora dobro poznati tudi ravnatelj. Pri vključevanju v pedagoško razpravo je ravnateljevo poznavanje širšega konteksta vsebine, ki se uvaja kot sprememba, zelo pomembno. Pri strokovnih delavcih krepi zaupanje, da bodo skupaj zmogli.

V tem delu procesa uvajanja sprememb je ravnateljeva vloga pomembna tudi z vidika opazovanja in posledično oblikovanja tima. Vodja tima je ključna osebnost, od katere je v veliki meri odvisna uspešnost uvedbe spremembe in njeno razvijanje v želeni smeri. Avtorja Everard in Morris

(1996) poudarjata preprost sistematični pristop kot temelj timskega dela, iz katerega se razvijejo načini zadovoljevanja potreb tima, kadar rešujejo probleme.

Poleg vodje tima je pomembna tudi njegova sestava. Na OŠ Janka Padežnika Maribor je ravnateljica kot vodja tima izbrala učiteljico, ki ima pričakovane lastnosti vodje tima, hkrati pa v kolektivu uživa veliko zaupanje in spoštovanje. Preostali člani tima so strokovni delavci, ki pokrivajo vsa področja obveznega dela programa (vsa tri vzgojno-izobraževalna obdobja, dejavnosti varstva pred poukom, popoldanske dejavnosti, šolska svetovalna služba, vodja strokovnega aktivna tujih jezikov, učitelj računalnikar, učiteljica za oblikovanje urnika in ravnateljica). Oblikovanje takšnega tima je po avtorici Polak (2007) k določenim nalogam in problemom usmerjen tim, ki je le začasno organiziran, vendar njegovo delo temelji na načelih pravega timskega pristopa – člani tima se ukvarjajo s specifičnimi nalogami in problemi, povezujejo jih skupni cilji in pozitivna soodvisnost.

Tim, v primeru pričujoče šole, se sestaja v skladu z letnim načrtom, njegova srečanja so pogostejša v času od aprila do avgusta, ko potekajo evalvacije za preteklo in načrtovanje za prihodnje šolsko leto. V tem času pogosto poteka tudi fleksibilno delovanje tima, ko se del tima za določeno nalogo sestane s skupino učiteljev. V našem primeru je to strokovni aktiv tujih jezikov. Ker je eden od ciljev razširjenega programa zagotoviti primerljiv evropski standard tujejezikovne zmožnosti osnovnošolcev, je treba to namensko nalogo podrobno predelati v strokovnem aktivu tujih jezikov. V razpravi sodelujejo in sprejemajo odločitve v obliki smernic poleg učiteljev tujih jezikov še vodja tima, vodja strokovnega aktivna tujih jezikov in ravnateljica. Odvisno od razprave se morda v nekaterih delih priključijo še drugi člani tima, npr. računalnikar. Podobno se sestane del tima z učiteljicami popoldanskih dejavnosti od 1. do 5. razreda. Tudi na tovrstnih oblikah sodelovanja posameznih članov tima je ravnateljeva vloga nepogrešljiva. Ravnateljčino vodenje pomeni skupek povezav med ljudmi, ki delajo skupaj in posameznikom omogoči, da oblikujejo znanje (Koren, 2007). Njeno vodenje temelji na opogumljanju strokovnih delavcev, da pridobivajo nova znanja na temeljih že vpeljanih in utrjenih. Posebno vrednost imajo strokovna srečanja ravnateljev, ki izvajajo poskus v okviru Zavoda Republike Slovenije za šolstvo. Tovrstna povezava izkušenj drugih šol in lastnih predstavlja ravnateljev prispevek k iskanju ustreznih didaktičnih in vsebinskih poti pri oblikovanju lastnega modela razširjenega programa.

GLAS UČENCEV IN UČITELJEV

V programu osnovnošolskega izobraževanja izvajamo dva programa, obveznega in razširjenega. Prav slednji daje šolam možnosti in priložnosti izvajati dejavnosti, ki jih v prejšnjem sistemu razširjenega programa ni bilo možno izvajati v takšni meri. Povečala se je avtonomija šol, da v program umestijo vsebine, ki so pomembne za posamezno šolo in do uzakonjenega novega razširjenega programa niso našle mesta za uresničitev. Avtonomija pa seveda pomeni še kaj drugega: pomeni možnost šole in učitelja, da izbira vsebine, sredstva in poudarke (Kozoderč, 2015). Avtor še navaja, da avtonomija zahteva avtonomnega, pogumnega in samozaveznega ravnatelja in učitelja. Ravnatelj mora biti tudi dober poznavalec potreb šolskega prostora, ki ga vodi, in pozoren poslušalec predlogov učiteljev in učencev.



► SLIKA 1: Pedagoška razprava v času priprave na izvajanje Poskusa Razširjenega programa v osnovni šoli
(Fotografije: Sonja Filipič)



► SLIKA 2: Nabor potreb in želja v času priprav na uvedbo Poskusa Razširjenega programa v osnovni šoli



► SLIKA 3: Nabor ovir v času priprav na uvedbo Poskusa Razširjenega programa v osnovni šoli

Ko smo na šoli začeli s pripravami na izvajanje Poskusa Razširjenega programa prvo leto, smo se lotili z razmislekom o potrebah in željah, torej katere dejavnosti bi v okviru razširjenega programa ponudili učencem.

Ravnateljica šole množice predlogov in želja ni omejevala, saj je pri strokovnih delavcih videla motiviranost, inovativnost, ustvarjalno mišljenje, sodelovanje, komuniciranje in druge kompetence, katerih razvijanje je pričakovano pri učencih v obliki prečnih kompetenc v okviru razširjenega programa.

V istem koraku so strokovni delavci prevideli tudi ovire, ki bi se morebiti pojavile na poti oblikovanja ali izvajanja posamezne delavnice.

V prvem letu priprav je bilo na področju ponudbe dejavnosti težišče dela na strokovnih delavcih, ki so usvajali bolj svoboden način ponudbe dejavnosti učencem. **Pomembna novost, ki so jo strokovni delavci morali usvojiti, je ta, da so lahko ponudili dejavnosti, ki izvirajo iz njihovih dodatnih znanj oz. močnih področij, pa jih do zdaj niso mogli izraziti oz. so jih lahko le v odtenkih obveznega programa.** V naslednjih dveh letih poskusa je bilo večje težišče načrtovanja na učencih, saj so po prvem letu izvajanja spoznali zanimivost in pestrost dejavnosti. Navedeno potrjuje tudi delovno gradivo Razširjeni program osnovne šole (2018), ki pravi, da šola pripravi ponudbo dejavnosti s posameznih področij in priporočila, potrebe in izražene interese učencev, prostorske in kadrovske pogoje šole ter možnosti, ki jih ponuja širše okolje. Tudi v tem delu poudarimo vlogo ravnateljice, ki mora zagotavljati prostorske pogoje, vendar v skladu z možnostmi. Ravnatelj je odgovoren tudi za ustrezno kadrovske zasledbo zaposlenih strokovnih delavcev. V svoji vlogi mora biti dober poznavalec izzivov v ožjem in širšem okolju, ki prepozna priložnosti za povezavo s šolo v razširjenem programu.

Ravnateljica na OŠ Janka Padežnika Maribor je v času vpeljevanja novega koncepta razširjenega programa precej časa namenila učiteljem, kjer je v pogovorih izražala spoštovanje posameznikovih sposobnosti in njegovih dodatnih znanj. Spodbujala je k razmišljanju o vrednosti lastnega znanja ter skupnemu iskanju poti dodatnih znanj, ki bi jih strokovni delavec vpeljal v nabor dejavnosti razširjenega programa na lastni šoli.

ZAKAJ JE RAZŠIRJENI PROGRAM NADGRADNJA OBVEZNEGA PROGRAMA

Opredeljeni cilji in načela razširjenega programa osnovne šole nedvoumno narekujejo povezanost obveznega in razširjenega programa osnovne šole. Še več, z zavestnim sledenjem ciljem in načelom razširjeni program predstavlja dodano vrednost obveznemu programu osnovne šole. To zavedanje je izjemno pomembno za ravnateljico šole, ki mora v prvi vrsti opogumiti in dodatno izobraziti strokovne delavce za vpeljavo te spremembe. Nadalje mora strokovno ustrezno in hkrati preprosto, privlačno bistvo razširjenega programa razložiti staršem. Osrednjo vlogo imajo učenci, ki prejmejo informacije po različnih poteh, najpogostejše od učiteljev in drugih strokovnih delavcev, pomemben pa je tudi pogovor učencev z ravnateljcem. Ravnateljica šole veliko časa namenja pogovorom z učenci, njeno vodenje temelji na stališču, da je spreminjanje učenja proces skupnega učenja. Koren (2007) poudarja pomen zaupanja, da je izboljšanje možno, ter prepričanje, da kdor osvoji otrokovo srce, osvoji tudi njegovo glavo.

Na OŠ Janka Padežnika Maribor je bila vsa leta uvajanja razširjenega programa in iskanja ustreznega didaktičnega modela posebna skrb posvečena kompetencam. Kurikulum za razširjeni program osnovne šole (2023) navaja, da se prečne veščine na ravni šole sistematično razvijajo pri vseh osnovnošolskih predmetih, učitelji pa jih intenzivirajo, razširijo in poglobijo tudi v premišljeno načrtovanih dejavnostih razširjenega programa. Ravnateljica šole je v vseh fazah poskusa razširjenega programa poudarjala pomen prečnih kompetenc, ki morajo biti vodilo tako v fazi načrtovanja dejavnosti kot na izvedbeni ravni. Fleksibilnost pojmuje kot ključno kompetenco strokovnih delavcev, saj uvedba in izvedba razširjenega programa v novi preobleki terja nov pristop tudi na področju rabe šolskega prostora. K temu pomembno prispeva tudi vključenost šole v razvojno nalogo Vključujoča šola – vključujoči fizični prostor, znotraj katere krepimo pomen prepletenosti fizičnega in socialnega šolskega prostora.

Ravnateljica pogosto sledi priporočilom Marentič Požarnik (2020), ki povezuje prečne kompetence z osebnimi prepričanji ali pojmovanji. V izvedbeni model razširjenega pro-

grama ravnateljica vključuje še svet vrednot, ki so temelj vizije vsake osnovne šole. Vzgojni načrt šole je posledično prepleten z dejavnostmi razširjenega programa, kar predstavlja obogatitveno vrednost dejavnosti.

Celotna zgodba novega razširjenega programa temelji na drugačni filozofiji učenja in poučevanja, to je formativnem spremljanju. Prav elementi formativnega spremljanja so tisti, na katerih temelji izvedba dejavnosti razširjenega programa.

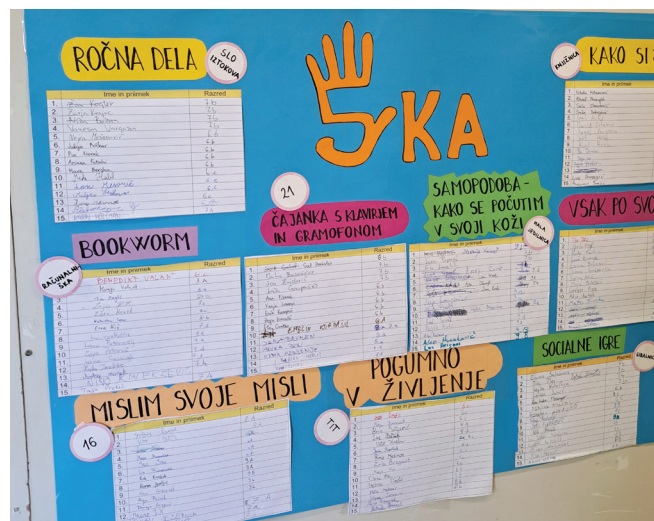
Avtorice priročnika *Formativno spremljanje v podporo učenja v snopiču z naslovom Zakaj formativno spremljati* (Holcar Brunauer idr., 2017) navajajo, da formativno spremljanje močno vpliva na izboljšanje dosežkov vseh učencev, posebej učno šibkejših, njihovo učenje in znanje pa je, ob omogočanju enakih pogojev za vse učence, kakovostnejše. Ob intenzivnem zavedanju tega je bila na OŠ Janka Padežnika Maribor uvedena »petka«, ki poteka vsak ponedeljek, peto šolsko uro, in je na voljo vsem učencem od 6. do 9. razreda. Pod vodstvom in usmerjanjem ravnateljice šole čez celotno šolsko leto skrbno opazuje in s timom načrtuje vsebine »petke« za naslednje šolsko leto. V letu po epidemiji so bile zaznane povečane stiske otrok na učnem, motivacijskem in odnosnem področju. Zato so bile učencem v »petki« ponujene predvsem dejavnosti, ki so krepile učno področje in duševno zdravje učencev. V naslednjem šolskem letu je bilo v »petki« okrepljeno izvajanje učne podpore na različnih predmetnih področjih. Posebej se je izvajala podpora učenja slovenščine za učence tujce ter dodatna strokovna pomoč za učence Rome. Ob tem so nekatere dejavnosti s posameznih področij po izboru učencev v »petki« ostale. Tako učenci sproti nadomestijo učne primanjkljaje na posameznih področjih, in ker poteka med poukom, je tudi manj izogibanja dejavnostim. Ravnateljica šole namenja spremljavi izvajanja dejavnosti v »petki« posebno pozornost, v okviru učne podpore še posebej medvrstniškemu učenju.

SKLEP

V prispevku je predstavljena vloga ravnatelja pri vpeljevanju kompleksne spremembe, ki jo predstavlja novi koncept razširjenega programa. Ravnatelj ima v današnji osnovni šoli znatno preveč obsegajoč nabor del in nalog, žal mu za pedagoško vodenje ostaja (pre)malo časa. Pa vendar,



► SLIKA 4: Pomen vključenosti drugačnega šolskega prostora v razširjenem programu



► SLIKA 5: Učna podpora in druge dejavnosti v »petki«

tako obsežna sprememba pedagoško-didaktične narave, kot je razširjeni program, od ravnatelja terja maksimalno aktivno vpetost v proces postavitve modela razširjenega programa v šoli, ki jo vodi. V okviru teh aktivnosti lahko ravnatelj v znatno večji meri uresničuje avtonomijo šole, saj ima skupaj s pedagoškim kolektivom možnost zapolniti marsikatero vrzel vsebinsko pedagoške narave, kar težko doseže samo z obveznim programom.

Kot povedano v naslovu, **je ravnateljeva vloga pri vpeljevanju razširjenega programa ključna, saj njegova aktivna vpetost v proces vpeljevanja spremembe predstavlja jedro**, od katerega je odvisno delovanje pedagoškega kolektiva in posledično oblikovanje modela razširjenega programa na posamezni šoli.

Preplet sodobne didaktike učenja in poučevanja ter razširjenega programa zagotovo omogoča uresničitev temeljnega poslanstva osnovnošolskega izobraževanja. Izobraževanje in vzgoja hkrati, dve vrednoti, ki sta neprecenljivi v obdobju otrokovega odrasčanja in šolanja. Vrednoti pa ste le dve od mnogih skupnih družbenih vrednot, na katerih temelji Kurikulum za razširjeni program osnovne šole. Le-ta predstavlja kompleksno spremembo, ki zahteva stabilno vodenje s ciljno usmerjenostjo oblikovanja novosti v kulturi posamezne šole.

VIRI IN LITERATURA

Everard, B., in Morris, G. (1996). *Uspešno vodenje*. Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Holcar Brunauer, A., Bizjak, C., Cotič Pajntar, J., Novak, L., Borstner, M., Kerin, M., Komljanc, N., Zore, N., Kregar, S., Zajc, S., Margan, U., Eržen, V., in Rutar Ilc, Z. (2017). *Formativno spremljanje v podporo učenju. Zakaj formativno spremljati*. Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Koren, A. (2007). Novi pogledi na vodenje šol in vrtcev. Šola za ravnatelje: Microsoft PowerPoint - KOREN-ravnateljstvo (ssmb-arhiva.com)

Kozoder, D. (2015). Avtonomija šole. Časnik. <https://casnik.si/avtonomija-sole>

Kurikulum za razširjeni program osnovne šole (2023). Zavod Republike Slovenije za šolstvo. www.zrss.si/pdf/kurikulum_za_raszirjeni_program_osnovne_sole.pdf

Logaj, V., Potočnik, N., Krapše, T., Noliml, F., Rupnik Vec, T., Bergoč, Š., Šipuš, K., Benc, V., Pevec Semec, K., Novak, L., Nedeljko, N., Kranjc, R., Bežić, T., Komljanc, N., Bačnik, A., Mršnik, S., Kerin, M., Volčanšek, S., Markun Puhon, N., ... Malešević, T. (2018). *Razširjeni program osnovne šole. Delovno gradivo*. Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Marentič, P. B. (2020). *Moje življenje, moje učenje*. Mladinska knjiga založba d. d.

Polak, A. (2007). *Timsko delo v vzgoji in izobraževanju*. Modrijan.