

Naslov članka/Article:

Vloga ravnatelja pri vodenju dela razrednikov

The Role of the Head Teacher in Managing the Work of Form Teachers

Avtorici/Authors:

Dr. Tatjana Ažman, mag. Marina Pavčnik

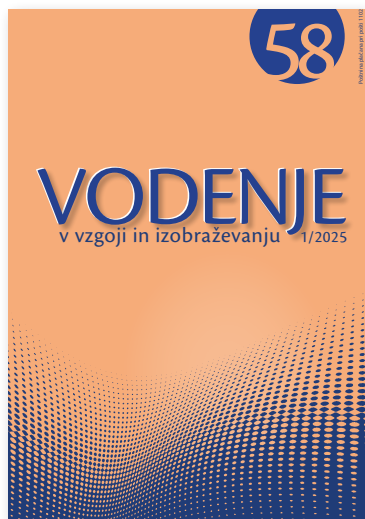
DOI:

<https://doi.org/10.59132/vviz/2025/1/112-127>

CC licenca



Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Brez predelav



Vodenje v vzgoji in izobraževanju 58 št. 1/2025, letnik 23

ISSN 1581-8225 (tiskana izdaja)

ISSN 2630-421x (spletna izdaja)

Izdal in založil: Zavod Republike Slovenije za šolstvo

Kraj in leto izdaje: Ljubljana, 2025

Spletna stran revije:

<https://www.zrss.si/strokovne-revije/vodenje-v-vzgoji-in-izobrazevanju/>

Vloga ravnatelja pri vodenju dela razrednikov

O avtoricah

Dr. Tatjana Ažman in **mag. Marina Pavčnik** sta višji predavateljici Šole za ravnatelje v Zavodu RS za šolstvo.

tatjana.azman@zrss.si

marina.pavcnik@zrss.si

<https://doi.org/10.59132/vviz/2025/1/112-127>

Področja so bila opredeljena v sodelovanju z ravnatelji iz osnovnih in srednjih šol, ki so se udeležili jesenskih posvetov za ravnatelje leta 2023, udeleženci programov Šola za ravnatelje in Ravnateljski izpit – izbirna vsebina Vodenje razrednikov in ravnatelji svetovalci v letu 2024, za kar se jim najlepše zahvaljujemo.

Za strokovno recenzijo se zahvaljujemo dr. Jani Kalin in Suzani Plemenitaš.

Izvilleček

Ravnateljjeve naloge in pristojnosti opredeljuje 49. člen Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI, 2007/2022). V Zbirki Kakovost (Brejc in drugi, 2022) so razdeljene v štiri področja: upravljanje, pedagoško vodenje, skrb za kakovost in sodelovanje z okoljem.

Vodenje dela razrednikov je pomembno področje ravnateljjevega dela, ki ga v prvi vrsti umeščamo v pedagoško vodenje s ciljem enotnega in usklajenega dela razrednikov v sodelovanju z vsemi drugimi deležniki. Naloge vodenja razrednikov in oddelčnih učiteljskih zborov (v nadaljevanju OUZ) prepoznavamo tudi na preostalih treh področjih ravnateljjevih nalog, ki segajo od upoštevanja zakonodajnih okvirov do skrbi za kakovost in ne nazadnje tudi na področje sodelovanja z okoljem, še posebej s starši učencev.

Ključne besede: vodenje, razredniki

The Role of the Head Teacher in Managing the Work of Form Teachers

Tatjana Ažman, PhD, Marina Pavčnik, MSc, National Education Institute of the Republic of Slovenia, National School for Leadership in Education

Abstract

The tasks and responsibilities of the head teacher are defined in Article 49 of the Organisation and Financing of Education Act (ZOFVI, 2007/2022). In the Quality Compendium (Brejc et al., 2022), they are categorised into four areas: management, pedagogical leadership, quality assurance, and cooperation with the community.

Managing the work of form teachers is an important aspect of a head teacher's responsibilities, primarily falling under pedagogical leadership, with the aim of ensuring coordinated and consistent work among form teachers in collaboration with all other stakeholders. However, the tasks related to leading form teachers and class teacher councils also extend to the remaining three areas of the head teacher's responsibilities. These range from compliance with legal frameworks to ensuring quality and, ultimately, cooperating with the community, particularly with students' parents.

Keywords: leadership, form teachers

Uvod

Ravnateljeve naloge in pristojnosti opredeljuje 49. člen Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI, 2007/2022). V Zbirki Kakovost (Brejc idr., 2022) so razdeljene v štiri področja: upravljanje, pedagoško vodenje, skrb za kakovost in sodelovanje z okoljem.

Vodenje razrednikov je pomembno področje ravnateljevega dela, ki ga v prvi vrsti umeščamo v pedagoško vodenje s ciljem enotnega in usklajenega dela razrednikov v sodelovanju z vsemi drugimi deležniki. Naloge vodenja razrednikov in oddelčnih učiteljskih zborov (v nadaljevanju OUZ) prepoznavamo tudi na ostalih treh področjih ravnateljevih nalog, ki segajo od upoštevanja zakonodajnih okvirov, do skrbi za kakovost in nenazadnje tudi na področje sodelovanja z okoljem, še posebej s starši učencev.

V nadaljevanju na šestih področjih predstavimo vlogo in naloge ravnatelja ter izzive, aktualna vprašanja in primere dobrih praks pri vodenju dela razrednikov.

Šest področij vodenja dela razrednikov

1. Imenovanje razrednikov
2. Vodenje razrednikov v smeri prednostnih ciljev šole
3. Skrb za poenoteno načrtovanje in organiziranje dela razrednikov in oddelčnih učiteljskih zborov
4. Skrb za profesionalno učenje razrednikov in ravnatelj
5. Nudjenje pomoči in podpore razrednikom
6. Sistematično spremljanje in vrednotenje dela razrednikov

Dodatne informacije so ravnateljem (in razvojnim timom) za analizo stanja na področju dela razrednikov in oddelčnih učiteljskih zborov na voljo v e-priročniku: Ažman, T., in Pavčnik, M. (2024). Ravnatelj in vodenje razrednikov. ZRSS. https://www.zrss.si/pdf/ravnatelj_in_vodenje_dela_razrednikov.pdf

1. Imenovanje razrednikov

Spoznavanje učiteljev in njihovih kompetenc za vodenje oddelkov je prvi korak k izbiri in sprejemanju odločitev o tem, koga bo ravnatelj povabil v vlogo razrednika in ga uradno imenoval. V zakonodaji je imenovanje razrednika s strani ravnatelja določeno v 11. in 13. členu Zakona o delovnih

razmerjih (ZDR-1, 2013) in v 119. členu ZOFVI (2007/2022) ter v 34.a členu Kolektivne pogodbe za vzgojo in izobraževanje v Republiki Sloveniji (KPVI, 1994). Deset temeljnih kompetenc za delo razrednika (Kalin in drugi, 2005) vključuje odgovornost in aktivno skrb za učence, poznavanje razvojnih značilnosti in upoštevanje individualnih posebnosti, odzivanje na njihove posebne potrebe, močna področja, načrtovanje dela v oddelku, oblikovanje varnega, vključujočega in spodbudnega učnega okolja in kakovostnih odnosov, izvajanje ur oddelčne skupnosti, reševanje problemov v sodelovanju z vsemi vključenimi in evalvacijo dela. Razredniki odgovorno opravljajo delo, znajo povezati oddetek v skupnost in podprejo vsakega učenca, kar je v skladu z omenjenimi kompetencami. Svoji vlogi in nalogam so predani, pripravljeni so sodelovati z vsemi deležniki ter so odprti za novosti in učenje. Pri vodenju oddelka in OUZ izkazujejo zavezanost učencem in njihovim ciljem, pogum in ustvarjalnost.

Izbira in imenovanje razrednikov, ki bi zadostili vsem zgoraj zapisanim kriterijem, postaja vedno bolj zahtevna naloga, saj se ravnatelji ob tem soočajo z raznolikimi problemi, med katerimi izstopata nepripravljenost učiteljev za prevzemanje vloge razrednika in pomanjkanje učiteljev. Razlogi učiteljev, ki se izogibajo tej vlogi, so različni, npr. preobremenjenost z raznolikimi nalogami, zahtevnost vloge (MVI, 2023; Prinčič in drugi, 2022). Na izzive in iskanje ustreznih rešitev vplivajo raznoliki dejavniki, povezani s kontekstom šole, vključno s številom učencev in njihovimi posebnostmi, demografijo kraja, viri v lokalnem okolju itd., zato mora vsaka šola najti svoje odgovore na aktualne izzive.

V Zavodu Republike Slovenije za šolstvo – Šoli za ravnatelje smo k spoznavanju značilnosti vloge in nalog ravnatelja ter aktualnih izzivov pri vodenju dela razrednikov v šolskem letu 2023/2024 pristopili izkustveno, preko strokovnih razprav z ravnatelji iz osnovnih in srednjih šol, ki so se udeležili jesenskih posvetov za ravnatelje leta 2023, z udeleženci programov »Šola za ravnatelje« in »Ravnateljski izpit – izbirna vsebina Vodenje razrednikov in ravnatelji svetovalci v letu 2024«. Izpostavili so aktualna vprašanja in predstavili primere dobrih praks, ki so v nadaljevanju predstavljeni za vsako področje posebej.

Pri iskanju odgovorov glede imenovanja razrednikov lahko ravnatelju pomagajo naslednja vprašanja:

- Kako izbrati za razrednike učitelje, ki bodo v tej vlogi uspešni? Kateri so ustrezni kriteriji? Ali je lahko vsak učitelj razrednik (raznolike kompetence, osebnostne lastnosti, izkušnje)?

- Kako motivirati učitelja, da prevzame vlogo razrednika in jo zavzeto opravlja? Kako motivirati učitelje na majhnih šolah, kjer mora biti vsak učitelj razrednik?
- Ali je učinkovito imenovati za razrednika učitelja, ki v oddelku poučuje samo manjše učne skupine (ne celotnega oddelka)? Ali je z vidika organizacije dela smiselno za razrednika imenovati učitelja, ki poučuje na več šolah?
- Koliko let naj bo učitelj razrednik istega oddelka (npr. v prvem vzgojno-izobraževalnem obdobju v OŠ, na predmetni stopnji v OŠ in SŠ)? Katere so prednosti in slabosti vnaprej dogovorjenega menjavanja razrednikov med razredi/letniki? Kako ukrepati ob nujni menjavi razrednika med šolskim letom, da bo za učence kar najmanj stresna?

Pri imenovanju razrednikov so ravnatelji predstavili nekaj primerov dobrih praks:

- Ravnatelj je prepričan, da je delo razrednikov pomembno. Skrbno pretehta, koga od učiteljev bo povabil, da prevzame to vlogo. Razrednika izbere v skladu z značilnostmi in potrebami učencev v oddelku, pri tem pa upošteva tudi učiteljeve želje, pričakovanja, potrebe in predloge. Ravnatelj pri imenovanju razrednika sodeluje s pomočnikom in s šolsko svetovalno službo (ŠSS).
- Ravnatelj lahko razrednike razbremeni pri izvajanju nalog z imenovanjem sorazrednikov ali nadomestnih razrednikov. Vsak učitelj v šoli je v eni od teh dveh vlog; načrt za prevzemanje vloge razrednika in sorazrednika je narejen za več let. Ravnatelj delo organizira tako, da je učitelj razrednik oddelku od 6. do 9. razreda (ali od 1. do 4. letnika), nato lahko eno leto izpusti (ni razrednik), če tako želi in če je to organizacijsko mogoče. Novozaposleni učitelj prvo leto ni razrednik. Ravnatelj razredniku začetniku pomaga z imenovanjem mentorja.

2. Vodenje razrednikov v smeri prednostnih ciljev šole

Zakonodaja in strokovne smernice okvirjajo vsebino dela in določajo temeljne naloge razrednikov ter OUZ v osnovni in srednji šoli. Razrednik vodi delo OUZ, analizira vzgojne in učne rezultate oddelka, skrbi za reševanje vzgojnih in učnih problemov posameznih učencev oziroma učenek, vajencev oz. dijakov, sodeluje s starši in šolsko svetovalno službo, odloča o vzgojnih ukrepih, predlaga vzgojne opomine ter opravlja druge naloge v skladu z zakonom (ZOFVI, 2017). Razrednik v skladu s Programskimi smernicami (Kalin in drugi, 2005) opravlja povezovalno, vzgojno, animatorsko, načrtovalsko, posredovalno, informativno in administrativno vlogo.

Njegove naloge so oblikovanje programa dela oddelka (tudi načrtovanje vsebine ur oddelčne skupnosti), izgrajevanje oddelčne skupnosti, spodbujanje učenja in razvoja vsakega učenca, sodelovanje z učitelji in starši ter skrb za lasten profesionalni razvoj (Ažman, 2012) pri čemer sodeluje s ŠSS (Rupar in drugi, 2024). V današnjem času je poudarek dela razrednikov na vodenju oddelkov v smeri razvijanja varnega, spodbudnega in vključujočega okolja (Grah in drugi, 2017; Brejc in drugi, 2022). Razrednik za učenca ali učenko pomeni most, preko katerega se vključuje v širšo skupnost, ki jo predstavlja ta šola in njeno okolje (Kalin in drugi, 2005). Aktualni izzivi so povezani z vedno bolj zahtevno vlogo razrednika v smeri izgrajevanja vključujoče šole, z raznolikostjo pričakovanj vseh deležnikov in s pomanjkanjem časa za izvedbo vseh nalog.

Aktivnosti razrednika opredeljujejo tudi smernice in protokoli, npr. Smernice za delo šolskih svetovalnih služb (2024); Smernice za pripravo in spremljanje individualiziranega programa za otroke s posebnimi potrebami (Košnik in drugi, 2023) in Protokol za ravnanje ob zaznavi in obravnavi medvrstniškega nasilja v vzgojno-izobraževalnih zavodih (Lešnik in drugi, 2023). Protokoli in smernice so pri postavljanju prednostnih ciljev, poleg drugih dejavnikov, šolam zagotovo v pomoč.

Pri vodenju razrednikov v smeri prednostnih ciljev šole lahko ravnatelj usmerjajo naslednja vprašanja:

- Koliko je ravnatelju z vidika vrednot in prioritet pomembno, da podpira delo razrednikov v smeri doseganja ciljev šole? Katere vire ima ravnatelj na voljo (materialne, strokovne, kadrovske ...) za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti?
- Kako usklajevati različne poglede različnih deležnikov na delo razrednikov? Kako doseči, da bodo vsi razredniki v oddelkih izgrajevali varno, vključujoče in spodbudno učno okolje (strategije, pristopi, orodja)? Kako podpreti OUZ, da bodo v vseh oddelkih vzpostavili delovno disciplino in hkrati dobro počutje učencev? Kako spodbujati razrednike k organiziranju učne pomoči, tutorstva med učenci? Kako doseči, da bodo vsi razredniki predani skrbi za vsakega učenca oziroma se trudili vzpostaviti dober odnos z vsakim učencem? V katerih primerih naj se ravnatelj udeleži ure oddelčne skupnosti ali roditeljskega sestanka?
- Kako doseči, da bodo učenci in starši v primeru pritožb upoštevali dogovore (interni protokol), na koga v šoli naj se najprej obrnejo?

Pri vodenju razrednikov v smeri uresničevanja skupnih ciljev so ravnatelji predstavili naslednje primere dobrih praks:

- Ravnatelj verjame, da je osnova uspešnega učenja in poučevanja dober odnos in odprta komunikacija med učenci in učitelji v oddelkih ter sodelovanje med oddelki oz. razredi. Ravnatelj vsem sodelavcem jasno sporoča svoje stališče o pomenu dela razrednikov in OUZ. Vsi strokovni delavci so soodgovorni za uspešno vzgojno delovanje v oddelkih (»naši učenci«). Ravnatelj ne podpira prelaganja učiteljeve odgovornosti na razrednika (npr. ne tolerira izjav »tvoj učenec«, »tvoj odderek«).
- Ravnatelj zagotavlja, da razredniki in drugi strokovni delavci dobro poznajo zakonodajo in druge akte o nalogah in pristojnostih razrednika in OUZ ter spremljajo novosti. Ravnatelj v oblikovanje šolskih pravil (hišni red, vzgojni načrt) vključuje vse deležnike, razrednike, druge strokovne delavce, učence, starše. Razrednike spodbuja, da v oddelkih učenci oblikujejo tudi svoja pravila. Skupaj z učitelji in s ŠSS oblikuje protokol obravnave pritožb učencev in staršev (postopnost) ter skrbi za dosledno izvajanje dogovorov.
- Ravnatelj je odgovoren, da razredniki pripravijo usklajen načrt uresničevanja vzgojnega načrta šole (katere dejavnosti bodo izvajali za uresničevanje dogovorjenih vzgojnih ciljev). Primeri: Ravnatelj v skrbi za zagotavljanje kakovosti pred začetkom novega šolskega leta, v sodelovanju s ŠSS in razredniki, pripravi skupne informacije ter vsebine in način izvedbe prvega šolskega dneva. Vodstvo šole z razredniki oblikuje pregleden in usklajen letni načrt dela oddelkov, ki vključuje vsebine ur oddelčne skupnosti (usklajene med oddelki po razredih v času šolanja).
- Vodstvo šole v sodelovanju s timom za kakovost na podlagi razrednikovih poročil o delu v oddelkih skrbi za poglobljeno analizo učnih dosežkov in vzrokov za stanje (učno in vzgojno) ob vsakem ocenjevalnem obdobju za vse oddelke. V urnik umestijo sestanke OUZ. Razredniki skličejo sestanek oddelčne skupnosti po možnosti enkrat mesečno, kjer obravnavajo vse učence (ne samo tistih s težavami), si izmenjujejo dobre prakse in se dogovorijo za skupne ukrepe ter evalvacijo. Pomembno je, da so dogovori zapisani in na čim bolj enotno strukturiran način posredovani vodstvu šole.
- Ravnatelj spodbuja partnersko sodelovanje razrednikov s starši (npr. udeleži se neformalnih roditeljskih sestankov v obliki piknika; udeleži se kulturnih prireditev za krajane, kjer sodelujejo učenci/dijaki).

3. Skrb za poenoteno načrtovanje in organiziranje dela razrednikov in oddelčnih učiteljskih zborov

Ravnatelj zagotavlja enotno in usklajeno načrtovanje ter organizacijo dela razrednikov in OUZ ter njihovo usklajeno delovanje v smeri dogovorjenih ciljev, vključno s spremljavo in evalvacijo. Razredniki, skupaj z OUZ in v sodelovanju s ŠSS, načrtujejo delo v oddelkih na podlagi skupne vizije in vrednot ter drugih dogovorov, zapisanih v letnem delovnem načrtu šole, programu razvoja (povezanem z ugotavljanjem in zagotavljanjem kakovosti ter s samoevalvacijo), vzgojnem načrtu, hišnem redu itd. V letni delovni načrt morajo biti časovno (v urnik) umeščene formalne oblike vodenja oddelkov, kot so konferenca celotnega učiteljskega zbora, konferenca OUZ, roditeljski sestanki, pogovorne ure z učenci in s starši pa tudi (nujno) ure oddelčnih skupnosti učencev. V osnovni šoli so ure oddelčnih skupnosti vključene v obvezni program, njihov obseg pa je določen tudi s predmetnikom, in sicer pol ure na teden za oddelčno skupnost v drugem in tretjem vzgojno-izobraževalnem obdobju (ZOŠ, 1996). V prvem vzgojno-izobraževalnem obdobju te ure v predmetniku niso predvidene, delo z oddelčno skupnostjo pa poteka sočasno ob drugem vzgojno-izobraževalnem delu v oddelku.

Praktiki in strokovnjaki predlagajo vključitev ene šolske ure tedensko v obseg dela učiteljev razrednikov v osnovni in srednji šoli za krepitev socialnega in čustvenega učenja v obliki individualnih pogovorov ali dela v manjših skupinah (Vogrinc in drugi, 2024) oz. da se zakonodajno uvede ena ura oddelčne skupnosti tedensko v OŠ in SŠ (glej Kalin in Gregorčič Mrvar, 2023). V letni načrt dela naj bo vključena tudi izvedba drugih dejavnosti oddelkov (npr. šola v naravi, tekmovanja, športne igre, piknik s starši ...). Ker je vsaka šola drugačna in se mora prožno odzivati na potrebe okolja, je pomembno, da ravnatelj in razredniki, skupaj s ŠSS in v sodelovanju z vsemi drugimi deležniki, vsako šolsko leto znova premislijo vlogo in naloge razrednikov, cilje, vsebino in organizacijo dela ter jih v skladu z ugotovitvami prilagodijo oziroma na novo opredelijo. Za učinkovito delo razrednikov v smeri kakovostnega delovanja oddelkov je pomembno opredeliti prednostne cilje in razmejiti odgovornosti za izvajanje nalog med ravnateljem, razrednikom, učitelji, ŠSS, učenci ter njihovimi starši, drugimi sodelavci v šoli pa tudi z zunanjimi deležniki (npr. zdravstveni dom, center za socialno delo, podjetja, društva, domovi starejših občanov).

Razrednik je v OŠ zadolžen za vodenje in urejanje naslednje dokumentacije: matični list, matična knjiga, razrednikova analiza pedagoškega dela v oddelku, zapisniki o sejah oddelčnega učiteljskega zbora, zapisniki roditeljskih

sestankov, dnevnik in redovalnica, mapa vzgojnih opominov, individualizirani vzgojni načrt, spričevalo, kolesarska izkaznica, obvestilo o vzgojnem opominu itd. (Priloga Pravilnika o dokumentaciji v osnovni šoli, 2012). Razrednik pri svojem delu in pri urejanju dokumentacije prihaja v stik s številnimi osebnimi podatki. To področje ureja Pravilnik o zbiranju in varstvu osebnih podatkov na področju osnovnošolskega izobraževanja (2004). Srednje šole si na podlagi splošnih predpisov same določijo pravilnik obdelovanja in varovanja osebnih podatkov, kjer pa praviloma vloga razrednika ni določena. Ravnatelj lahko vpliva na usklajeno delo razrednikov in oddelčnih učiteljskih zborov tudi s skupno razpravo, na kateri sodelujejo vsi strokovnimi delavci.

Pri skupnem načrtovanju in organiziranju dela razrednikov in oddelčnih učiteljskih zborov so ravnatelju lahko za izhodišče naslednja vprašanja:

- Kaj vse so naloge in odgovornosti razrednika?
- Kako naj ravnatelj organizira delo oziroma zagotovi razrednikom dovolj časa za vodenje oddelkov (vzgojno delovanje, individualiziran pristop itd.) v okviru predvidenih ur oddelčne skupnosti in drugih aktivnosti (problem umestitve ur oddelčnih skupnosti, sestankov OUZ in individualnih pogovorov z učenci) v urnik? Za oblikovanje kakovostne oddelčne klime in izvajanje preventivnih dejavnosti je potreben čas.
- Kako uravnovesiti razmerje med vnaprej načrtovanimi temami in aktualno problematiko ur oddelčnih skupnosti, da na račun reševanja nujnih situacij načrtovane teme niso izvedene?

Pri načrtovanju usklajenega dela razrednikov so ravnatelji izpostavili naslednje primere dobrih praks:

- Vodenje razrednikov in OUZ zahteva timsko delo in skupno odgovornost vseh deležnikov. Ravnatelj je v tem primeru član »ekipe«, prvi med sodelavci. Razredniki so lahko organizirani v aktive po razredih/letnikih ali po vertikali. V šolskem koledarju vodstvo predvidi mesečne sestanke aktivov razrednikov. V skladu z namenom sestanka so na sestanku poleg razrednikov lahko prisotni ravnatelj, pomočnik ravnatelja, svetovalni delavec idr. Vsebina je npr. priprava na začetek pouka, načrtovanje in usklajevanje vsebine ur oddelčne skupnosti, načrtovanje roditeljskih sestankov, informiranje med razredniki, ki si predajajo oddelek, itd.
- Ravnatelj skrbi za enotno delovanje in spremljavo dela razrednikov. Zagotovi, da razredniki oblikujejo enoten obrazec za načrtovanje ciljev in dela v oddelku (LDN oddelka), ki je podlaga za izvedbo dejavnosti v

oddelkih ter spremljavo in evalvacijo na ravni razredov/letnikov in šole. Skrbi za tekoč pretok informacij (npr. redna poročanja vodje aktiva razrednikov sodelavcem). V primeru imenovanja sorazrednikov ali nadomestnih razrednikov ravnatelj zagotovi, da so dolžnosti med pari jasno razmejene (dogovorjene in zapisane).

4. Skrb za profesionalno učenje razrednikov in ravnateljev

Razrednik je najprej sam odgovoren za svoje profesionalno učenje z refleksijo lastne prakse (Brejc in drugi, 2022). Ravnatelj v sodelovanju s strokovnimi delavci načrtuje in krepi njihovo profesionalno učenje (tudi za vodenje oddelka in OUZ). Letni načrt izobraževanja pripravijo v skladu s programom razvoja šole. Spodbuja intenzivne oblike profesionalnega učenja v šoli in zunaj nje, učinke pa sam ali s pomočjo razvojnega tima in ŠSS sistematično spremlja in jih vrednoti (prim. Brejc in drugi, 2022). Razrednik poleg že omenjenih kompetenc usvoji ali zaradi sodobnih izzivov dodatno okrepi lastnosti in spretnosti, kot so empatija, komunikacija z raznolikimi zahtevnimi deležniki (učenci, starši, kolegi, šolsko svetovalno službo, vodstvom), motiviranje učencev za učenje, povezovanje oddelka in skrb za dobre odnose v oddelku, socialne spretnosti, soočanje s kritičnimi in konfliktnimi situacijami, nudenje pomoči in podpore posameznim učencem s posebnimi potrebami, nadarjenim ali s specifičnimi vedenjskimi in drugimi posebnostmi. Usposabljanje razrednikov naj v prvi vrsti poteka v šoli iz izmenjavo dobrih praks, mentorstvom, skupnim načrtovanjem in spremljavo s podporo ŠSS.

Izziv je, kako dopolniti ponudbo programov za usposabljanje razrednikov za vodenje oddelkov in posameznih učencev (MVI, 2023). Ravnateljji so predlagali različne oblike, npr.: vsebine za usposabljanje razrednikov naj bodo vključene v program usposabljanja učiteljev – mentorjev; javni zavodi naj ponudijo svetovalne storitve za kolektive v šolah s tematiko razredništva (v obsegu npr. osem ur) in celoletni program usposabljanja šolskih razvojnih timov; vsebine s področja razredništva naj bodo vključene v vsakoletna študijska srečanja učiteljev v organizaciji ZRSS. Razrednikom je treba omogočiti usposabljanja z elementi coachinga in supervizije (prim. Vogrinc in drugi, 2024). Ravnateljem naj bodo omogočene udeležbe v spletnih razpravah na temo vodenja razrednikov, svetovalne storitve in udeležba v daljšem programu za vodenje razrednikov. V program Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem naj bo umeščena tema vodenja razrednikov, podprta z ustreznim gradivom.

Spodnja vprašanja lahko ravnatelja vodijo pri razmišljanju, kako zagotoviti profesionalno učenje razrednikov:

- Kje poiskati ustrezne programe izobraževanja za razrednike?
- Kako pri skrbi za profesionalno učenje izkoristiti notranje vire?
- Kako usposobiti razrednike za vodenje oddelkov k skupnim ciljem in za izvajanje ur oddelčnih skupnosti?
- Kako pri razrednikih krepi empatijo in ozaveščati pomen pozitivne naravnosti do vsakega učenca/dijaka?
- Kako opolnomočiti razrednike za sodelovanje z raznolikimi starši (zahtevni starši; starši, ki se ne odzivajo vabilu šole)? Kako zahtevnim staršem postaviti profesionalne meje? Kako opolnomočiti razrednike za vodenje učinkovitih roditeljskih sestankov ter pogovornih ur s starši (in učenci, dijaki)?
- Kako v krepitev učeče se skupnosti na področju razredništva vključiti svetovalne delavce in druge strokovne delavce, ne samo razrednike?

Ravnateljji so pri vodenju profesionalnega učenja razrednikov in ravnatelja predstavili naslednje primere dobrih praks:

- Ravnatelj v sodelovanju s ŠSS organizira izobraževanje razrednikov (in prihodnjih razrednikov) na šoli o tematikah, ki so za šolo specifične. Ravnatelj spodbuja med razredniki kolegialne hospitacije (priprava enotnega obrazca in navodil za spremljanje). Vodstvo šole poskrbi za organizacijo mentorstva izkušenih razrednikov novoimenovanim razrednikom.
- Ravnatelj s sodelavci omogoči, da razredniki v spletni učilnici šole (ali na podobnih e-plattformah) objavljajo v posebni rubriki primere dobrih praks vsebine in izvedbe ur oddelčnih skupnosti.
- Ravnatelj spodbuja razrednike, da izdelujejo gradivo z vsebinami, npr. ure oddelčnih skupnosti, komuniciranje z raznolikimi (zahtevnimi) starši, kot zbirko dobrih praks v šoli.
- Razredniki imajo pri določenih izobraževanjih zunaj šole prednost. Nato razrednik npr. na pedagoški konferenci predstavi sodelavcem ključne vsebine/spoznanja svojega izobraževanja.
- Ravnatelj spodbuja razrednike k delitvi dobrih praks med šolami na posvetih in v strokovnih revijah.

5. Nudenje pomoči in podpore razrednikom

Pomembno je, da ravnatelj v sodelovanju s ŠSS in drugimi strokovnimi delavci gradijo varno, spodbudno in vključujoče okolje, kar vključuje odprto komunikacijo, pozitivno klimo, zavzetost za delo in samoiniciativnost. Razredniki pričakujejo podporo in pomoč ravnatelja in ŠSS pri težjih odločitvah in zahtevnejših nalogah. Včasih so soočeni z izzivi, ki jim niso kos, kot so posebne potrebe učencev in njihovih družin, reševanje pritožb učencev in staršev nad sodelavci, vrstniško nasilje. Pričakujejo, da jih bodo ravnatelj v primeru pritožb staršev in/ali inšpekcijskih nadzorov zaščitili ter da se bodo vključili v reševanje zahtevnih problemov in konfliktov v oddelkih. Ravnatelj lahko pomaga razredniku v okviru svojih pristojnosti in kompetenc, ob zavedanju lastnih omejitev (poznavanje problematike, obvladovanje spretnosti svetovanja, čas). Pomoč lahko zagotovi v sodelovanju s ŠSS ali z zunanjimi službami.

Ko ravnatelj razmišlja o načinih pomoči in podpore razrednikom, si lahko zastavi naslednja vprašanja:

- Kako na šoli vzpostaviti sistem podpore razrednikom začetnikom?
- Razredniki so do sebe preveč zahtevni, zaskrbljeni. Kako jim pomagati? Kako pomagati razredniku, ki ni kos problemom med učenci ali med učenci in drugimi učitelji v oddelku? Kako podpreti razrednika, ki se boji soočanja s starši učencev, izvajanja govorilnih ur in roditeljskih sestankov? Kako podpreti razrednika, kadar je v oddelk vključen razrednikov otrok (razrednik je hkrati mati oz. oče otroka), čemur se je treba izogibati?
- Kdaj v pomoč razredniku vključiti ŠSS in druge deležnike?

Primeri dobrih praks, ki so jih na področju nudenja pomoči in podpore razrednikom izpostavili ravnatelji:

- Ravnatelj skrbi za dobrobit vseh sodelavcev – organizira dejavnosti v podporo zdravemu življenjskemu slogu.
- Ravnatelj delo v šoli (urnike) organizira s sodelavci tako, da so strokovni delavci enakomerno in uravnoteženo obremenjeni z nalogami, projekti, nadomeščanjem ipd.
- Ravnatelj s sodelavci oblikuje dogovore (protokole) medsebojnega obveščanja ter dostopnosti za komunikacijo z zunanjimi deležniki (npr. čas odzivanja na e-pisma, dostopnost preko telefona).

- Ravnatelj je dostopen in v stiku s potrebami strokovnih delavcev. Odzove se na razrednikove potrebe po pogovoru in pomoči. Presodi, ali lahko nudi razredniku pomoč sam, ali pa ga informira o možnostih dodatne pomoči (npr. vključitev v supervizijsko skupino, individualni coaching, vključitev v psihoterapevtsko pomoč). Ravnatelj poskrbi, da so sodelavci seznanjeni z informacijami in usmeritvami v primeru stisk.

6. Sistematično spremljanje in vrednotenje dela razrednikov

Ravnatelj v sodelovanju s timom za kakovost / razvojnim timom in ŠSS ugotavlja ter zagotavlja kakovost dela strokovnih delavcev (razrednikov) s sistematičnim spremljanjem in evalvacijo dela (Brejc in drugi, 2022). V skladu s programom razvoja in letnim delovnim načrtom šole s sodelavci oblikuje instrumente spremljave, ki omogočajo enotno zbiranje podatkov in primerjavo dosežkov učencev med oddelki in oddelkov preko več let. Izbrana področja vodenja oddelkov, ki so povezana z razvojnimi (npr. vzgojnimi) cilji šole, so lahko vključena v samoevalvacijsko poročilo šole.

Delo razrednika je vrednoteno na dva načina – z zmanjšanjem ur tedenske učne obveznosti in dodatnim plačnim razredom. Razrednik 1. in 9. razreda osnovne šole ima za eno uro zmanjšano tedensko učno obveznost, razrednik v vseh drugih razredih pa ima zmanjšano tedensko učno obveznost za pol ure (Pravilnik o normativih in standardih za izvajanje programa osnovne šole, 2007). V srednji šoli ima razrednik prvega in zaključnega letnika tedensko število ur pouka zmanjšano za eno uro, v ostalih letnikih pa za 0,5 ure pouka na teden (Pravilnik normativih in standardih za izvajanje izobraževalnih programov in vzgojnega programa na področju srednjega šolstva, 2010). S 1. 9. 2019 so učitelji razredniki pridobili pravico do izplačila višje plače v višini enega dodatnega plačnega razreda. Za vrednotenje dela razrednikov in tudi ostalih učiteljev, ki sodelujejo pri razredništvu posameznega oddelka, lahko ravnatelj smiselno uporabi novi Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive (2023).

Pri načrtovanju in izvajanju spremljanja in vrednotenja dela razrednikov so lahko ravnatelj v pomoč in razmislek naslednja vprašanja:

- Kako poenoteno zbirati podatke o zadovoljstvu učencev v oddelkih, razrednikov in staršev?
- Kako zbrane podatke učinkovito uporabiti za spremljanje in vrednotenje dela razrednikov?

- Kako nagraditi sorazrednike in nadomestne razrednike?
- Kako motivirati razrednike in nerazrednike za sodelovanje pri dejavnostih, vezanih na razredništvo, s pomočjo novega pravilnika o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive?

Ravnatelj so na področju spremljanja in vrednotenja dela razrednikov predstavili naslednje primere dobrih praks:

- Ravnatelj v sodelovanju s ŠSS spremlja izvedbo letnih načrtov oddelčnih skupnosti, dosežke učencev ali dijakov, odnose in zadovoljstvo v oddelkih. Razredniku sproti podaja povratno informacijo.
- Ravnatelj z razredniki in drugimi sodelavci oblikuje jasne kriterije za presojo dela razrednikov in OUZ ter razrednike v skladu z rezultati in v okviru možnosti nagradi finančno, s priznavanjem ur, z možnostjo dodatnega izobraževanja itd. Ravnatelj razrednike za kakovostno izvedene dejavnosti javno pohvali, jim izrazi hvaležnost. Ravnatelj ovrednoti delo razrednika v dialogu z razrednikom ob koncu šolskega leta (v skladu z vnaprej znanimi kriteriji).
- Ravnatelj zagotavlja skrb za dobrobit razrednikov. Spremlja posameznikove obremenitve in jih v soglasju z razrednikom po potrebi in v skladu z možnostmi prilagaja (npr. zmanjšanje ali ukinitvev nadomeščanj ob večjih obremenitvah). Ravnatelj lahko nagradi sorazrednike in nadomestne razrednike pri izplačilu redne delovne uspešnosti.

Viri in literatura

- Ažman, T. (2012). Sodobni razrednik: priročnik za usposabljanje učiteljev za vodenje oddelčnih skupnosti. Zavod RS za šolstvo. <http://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-FQIF33SL/3f9bb571-769a-4f8f-87f2-0c3eb8d808b7/PDF>
- Brejc, M., Bezjak, S., Cankar, G., Grašič, S., Jurič Rajh, A., Krajnc T., Krapše, T., Rupnik Vec, T. in Slivar, B. Brejc, M., in Širok, K. (ur.) (2022). Zbirka Kakovost v vrtcih in šolah – 2. izd. Zavod RS za šolstvo. <http://solazaravnatelj.si/index.php/dejavnosti/zaloznistvo/zbirka-kakovost-v-vrtcih-in-solah>
- Brejc, M., Mlekuž, A., in Zavašnik, M. (2022). Vodenje in praksa profesionalnega učenja in sodelovanja v vrtcih in šolah. Zavod RS za šolstvo. https://www.zrss.si/pdf/Vodenje_in_praksa_profionalnega_ucenja_raziskava.pdf
- Grah in drugi. (2017). Vključujoča šola: priročnik za učitelje in druge strokovne delavce. Zavod RS za šolstvo. <https://www.zrss.si/wp-content/uploads/2023/05/Vkljucujoca-sola-zvezek-1-2017-s-platnicami.pdf>
- Kalin, J., in Gregorčič Mrvar, P. (2023). Vloga šolske svetovalne službe pri razvijanju oddelčne in šolske skupnosti. *Sodobna pedagogika*, 74(4), 56-74.
- Kalin, J., Bizjak, C., Dobnik Žerjav, M., in Hrovat, A. (2005). Programske smernice za delo oddelčnega učiteljskega zbora in oddelčne skupnosti v osnovnih in srednjih šolah ter dijaških domovih. http://eportal.mss.edus.si/msswww/programi2019/programi/media/pdf/smernice/Programske_smernice_za_delo_ouz_in_os.pdf
- Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji. (1994). (Uradni list RS, št. 52/94, 49/95, 34/96, 45/96 – popr., 51/98, 28/99, 39/99 – ZMPUPR, 39/00, 56/01, 64/01, 78/01 – popr., 56/02, 43/06 – ZKOLP, 60/08, 79/11, 40/12, 46/13, 106/15, 8/16 – popr., 45/17, 46/17, 80/18, 160/20, 88/21, 136/22, 11/23 in 13/24). <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=KOLP19>
- Košnik, P., Plavčak, D., Vovk Ornik, N., Pulec Lah, S., in Mohar, M. (2023). Smernice za pripravo in spremljanje individualiziranega programa za otroke s posebnimi potrebami v programu devetletne osnovne šole s prilagojenim izvajanjem in dodatno strokovno pomočjo (J. Košir, K. Sečkar, M. Pačnik, A. Cerovšek, K. Kržan, in M. Trunkelj, ur.). Zavod RS za šolstvo. <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MVI/Dokumenti/Izobrazevanje-otrok-s-posebnimi-potrebami/smernice-za-pripravo-in-spremljanje-individualiziranih-programov-za-otroke-s-PP.pdf>
- Lešnik, D., Klemenčič, I., Filipčič, K., Rustja, E., in Novaković, T. (2023). Protokol za ravnanje ob zaznavi in obravnavi medvrstniškega nasilja v vzgojno-izobraževalnih zavodih (1. izd., str. 44). Zavod RS za šolstvo. https://www.gov.si/assets/ministrstva/MVI/SRI/NASILJE/Protokol_medvrstnisko_nasilje.pdf
- Ministrstvo za vzgojo in izobraževanje (MVI). (2023). Javno povabilo za zbiranje predlogov za nacionalno evalvacijsko študijo s trajanjem 24 mesecev z naslovom Analiza vlog in potreb razrednikov pri vodenju vzgojno-izobraževalnega dela v osnovni in srednji šoli. https://www.gov.si/assets/ministrstva/MVI/Dokumenti/Razvoj-solstva/Javni-razpisi/Javna-povabila/JP_NES-vloga_razrednika_09032023.pdf
- Pravilnik o dokumentaciji v osnovni šoli. (2012). Uradni list RS, št. 61/12, 51/13 in 44/21 <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=PRAV11251&d-16544-s=2&d-16544-o=2&d-16544-p=1>
- Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive. (2023). Uradni list RS, št. 92/23. <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2023-01-2642>
- Pravilnik o normativih in standardih za izvajanje programa osnovne šole. (2007). Uradni list RS, št. 57/07, 65/08, 99/10, 51/14, 64/15, 47/17, 54/19, 180/20, 54/21, 161/22 in 74/23 <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=PRAV7973>
- Pravilnik o normativih in standardih za izvajanje izobraževalnih programov in vzgojnega programa na področju srednjega šolstva. (2010). Uradni list RS, št. 62/10, 99/10, 47/17, 30/18, 16/21, 178/21 in 74/23). <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=PRAV10249>

- Pravilnik o zbiranju in varstvu osebnih podatkov na področju osnovnošolskega izobraževanja. (2004). <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=PRAV6096&d=49681-o=2&d=49681-p=1&d=49681-s=1>
- Prinčič, Röher A., in M. Kerndl. (2022). Pedagoško vodenje razrednikov s poudarkom na uvajanju nekaterih elementov varnega in spodbudnega učnega okolja ter s povezovalnim sodelovanjem s starši. Vodenje v vzgoji in izobraževanju, 3(22), 180-200. https://www.zrss.si/wp-content/uploads/2023/06/10_AlicaPrincicRohler-MilenaDerndl.pdf
- Rupar, B., in drugi. (2024). Programske smernice svetovalnega dela v programih s področja vzgoje in izobraževanja. Programske-smernice-svetovalnega-dela-v-programih-s-podrocja-vzgoje-in-izobrazevanja.pdf
- Vogrinc, J., in drugi. (2024). Nacionalni program vzgoje in izobraževanja za obdobje 2023–2033 – osnutek predloga (NPVI). <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MVI/Dokumenti/Razvojsolstva/DS-NPVI/Nacionalni-program/Osnutek-predloga-Nacionalnega-programa-vzgoje-in-izobrazevanja-2023-2033.pdf>
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI). (1996). Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo; 36/08, 58/09, 64/09 – popr., 65/09 – popr., 20/11, 40/12 – ZUJF, 57/12 – ZPCP-2D, 47/15, 46/16, 49/16 – popr., 25/17 – ZVaj, 123/21, 172/21, 207/21, 105/22 – ZZNŠPP, 141/22 in 158/22 – ZDoh-2AA. <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO445>
- Zakon o osnovni šoli (ZOŠ). (1996). Uradni list RS, št. 81/06 – uradno prečiščeno besedilo, 102/07, 107/10, 87/11, 40/12 – ZUJF, 63/13, 46/16 – ZOFVI-K, 49/16 – popr., 76/23 in 16/24 <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO448&d=49682-p=5&d=49683-s=1&d=49683-p=1&d=49683-o=2ž>