

Mag. Meta Kamšek

Upokojena ravnateljica Gimnazije in srednje šole Kočevje

SODELOVANJE ŠOLSKEGA TIMA V PROJEKTU BRIDGE – MOST DO GLASU DIJAKA NA GIMNAZIJI IN SREDNJI ŠOLI KOČEVJE

POGLED RAVNATELJICE

Cooperation of the School Team on the Project Student Voice – the BRIDGE to Learning at the Kočevje Grammar and Secondary School: the Principals' Perspective

ZAČETEK IN UMEMSTITEV PROJEKTA V DELO ŠOLE TER IZBOR ČLANIC ŠOLSKEGA TIMA

V projekt Bridge smo bili kot šola povabljeni, ker je v razvojni nalogi Zavoda RS za šolstvo Formativno spremljanje sodelovala naša kolegica, prof. Zorica Potisk, kot članica ožjega tima in se imenitno usposobila za izvajanje formativnega spremljanja pri pouku in širjenju navdušenja za FS v drugih slovenskih šolah. Ko smo bili povabljeni, sem razmišljala o tem, da na šoli vodimo že dva zahtevna projekta, ki poskušata spreminjati vsakodnevno pedagoško prakso učiteljev pri rednem pouku, pri vseh predmetih in pri vseh učiteljih. To je bil projekt Načrtovanje za razumevanje ali v preprostem jeziku izvedba avtentičnih nalog ter kroskurikularni projekt Razvoj pisne spretnosti. Ob povabilu sem predvsem razmišljala o tem, kaj FS nudi učiteljem. Na hitro sem pregledala vseh 5 knjižic in ugotovila veliko vrednost za vsakega učitelja ter povezanost in kompatibilnost z načrtom učne izkušnje pri avtentični nalogi. Postal mi je jasno, da je FS orodje, ki bi moralo postati osnovni in nepogrešljiv del vsakodnevnega dela učitelja, torej dnevne pedagoške rutine. Po tej ugotovitvi pa sem v naslednjem koraku razmišljala, koga od učiteljev vključiti v šolski tim za FS.

O vodenju šolskega tima ni bilo nobenega dvoma, da bo kolegica Zorica prevzela to nalogo. Med preostalimi učitelji je bila velika večina vključenih v enega ali celo oba projekta. Pregledala sem obseg dotedanjih aktivnosti in pomislila na mlade učiteljice, ki so šele vzpostavljale svojo pedagoško rutino, ki po navadi dozori pri učiteljih v nekaj letih. Ocenila sem, da je pravi in dragocen trenutek, da vgradijo elemente FS v svoj redni nabor dejavnosti. Večja skupina mladih učiteljic je bila na poklicni šoli in manjši del na gimnaziji in strokovni šoli. Tudi to sem ocenila kot

dobro, ker sem vsa leta ugotavljala, kako nam primanjkuje pravih strokovnih strategij za delo z dijaki v poklicni šoli. V tim pa sem povabila tudi kolegico, ki je mlada po duši in ki je dolga leta delno poučevala tudi na osnovni šoli. Njeno bogastvo so bile torej izkušnje z različnimi učenci in stopnjami izobraževanja ter poglobljeno razumevanje potreb dijakov na poklicni šoli.

V tem času je v projektu Popestrimo šolo začela delati ena naših kolegic in v načrt smo vnesli tudi njeno sodelovanje kot podpora učiteljem v projektu FS.

POTEK PROJEKTA ZNOTRAJ ŠOLSKEGA TIMA

Sama skupina se je dobro ujela v skupinski duh tima in se najprej udeležila izobraževanja za vseh 5 sklopov FS, ki je potekalo na sosednji osnovni šoli v Kočevju, kjer so se tudi lotili projekta FS.

Sestanki tima so potekali redno in predvsem z močno podporo svetovalke Zavoda RS za šolstvo, Saše Kregar. Poleg tega je Zorica vodila šolski tim v času med rednimi srečanji s Sašo Kregar. Teh srečanj sem se kot ravnateljica udeleževala redno, ker se mi je zdelo pomembno, da s svojo prisotnostjo vsem sporočim, da je projekt za šolo pomemben. Hkrati pa sem širila svoje znanje o FS ter poskušala pridobiti občutek, kako tečejo dejavnosti in kaj bi kot ravnateljica v šolskem okolju še lahko naredila, da bo njihovo delo teklo bolje.

Projekt je bil načrtovan za obdobje treh let. Po izobraževanju so članice tima najprej hospitirale pri pouku vodje Zorice, tako da so dobile vtis o končnem cilju in možni redni uporabi v razredu. Nato je sledilo oblikovanje osebne načrta in izvedba v razredu ter na koncu poročanje v šolskem timu.

SODELOVANJE Z DRUGIMI ŠOLAMI

Sam projekt je predvidel močno sodelovanje z drugimi šolami. To je pomenilo nastope za člane šolskih timov z drugih šol, sodelovanje vključenih učencev in dijakov, da so lahko »imeli glas« o svojem doživljanju pouka.

Eden boljših dogodkov je bil nastop Zorice za sodelujoče učitelje in dijake z dveh osnovnih šol. Njena ura je bila zgoščen prikaz možne uporabe FS. Od realnosti se je razlikovala v zgoščenosti, ki je bila prikazana zaradi samega nastopa. Toda za nastop je bila izkušnja odlična. Osebnost sem bila navzoča kot poslušalka in sem lahko neposredno opazovala, kako se naši dijaki odzivajo na tako zastavljeno uro. Bila sem navdušena nad takšno kreativnostjo dijakov, učenje neposredno v šoli, dinamično okolje, dokončno pa me je prepričalo uspešno in motivirano sodelovanje dijakov z več resnimi učnimi težavami, bodisi motivacijski, bodisi po zdravstveni plati.

ŠIRJENJE V KOLEKTIV

Ta nastop je bil izveden maja in z mislimi sem že bila v pripravi za naslednje šolsko leto. Projekt se mi je po tej izkušnji zdel še bolj dragocen in razmišljala sem, kako ga ob že tako obremenjenih učiteljih ujeti v šolsko delo. Ko sem ponovno prebrala knjižice za FS, pa sem prišla do sklepa, da je FS izjemno kompatibilno z našim projektom, ki se je nanašal na avtentične naloge. Z veseljem sem ugotovila, da to ni le še en projekt, pač pa tvori pravo celoto s povezovanjem usposabljanja za uporabo kompatibilnega močnega orodja (FS) z uporabo izhodišč za avtentično nalogo. Spoznala sem, da FS idealno podpira tehtno načrtovan pouk po načelih načrtovanja za razumevanje – vzvratnega načrtovanja. Tako sem začela razmišljati, kako bi za začetek obogatili načrtovanje avtentičnih nalog po načelih vzvratnega načrtovanja z elementi FS, torej s sodelovanjem dijakov pri oblikovanju ključnih vprašanj, povratne informacije, namenov učenja itd. Kompatibilnost obeh projektov sem predstavila v kratki obliki načrtovanja avtentičnih nalog, ki so jo učitelji že poznali in naj bi jim olajšala umestitev FS v njihov model načrtovanja. Za novo šolsko leto smo tako skupaj s kolegicami iz tima Bridge razmišljale, kako bi novost uvedle v celoten kolektiv. Osebnost se mi je zdela velika prednost, da imamo na šoli učiteljico, ki lahko vsem svojim kolegom v živo suvereno predstavi že oblikovano uro. To pomeni, da učitelji v vlogi učenca oz. dijaka doživijo izkušnjo, kaj prinaša uvedba FS v proces učenja med poukom in kako lahko vpliva na razvoj pouka pri učiteljih.

Z Zorico smo se dogovorili, da bo pouk izvedla za vse učitelje na gimnaziji, strokovni in poklicni šoli v času po zaključku pouka, pred popravnimi izpiti v julijskem roku. V enem dopoldnevu je vsak učitelj izkusil eno uro pouka, v drugih dveh urah pa je sodelavka v projektu Popestrimo šolo pripravila kratek shematski prikaz vseh oblik dela po metodi formativnega spremljanja. Učitelji so prejeli kratek zapis s pregledom možnih dejavnosti, na drugi strani pa pridobili neposredno osebno izkušnjo. Ob tem smo predstavili še knjižice o FS in jih kasneje nabavili za vse aktivne na šoli. Ob tem sem sama pripravila shematski prikaz kompatibilnosti projekta načrtovanja avtentičnih nalog (vzvratno načrtovanje) in FS. Tudi ta izroček smo vsem učiteljem predali kot gradivo za poglobljen razmislek.

Nato smo se dogovorili za cilje v naslednjem šolskem letu in se odločili začeti takole: dotedanja obveznost učiteljev je bila ena nova avtentična naloga v šolskem letu. Nekateri so imeli več že izdelanih nalog, drugi manj, toda vsi so imeli izdelano vsaj eno avtentično nalogo. Nova naloga je bila, da vsak učitelj uporabi vsaj 2 elementa FS v eni avtentični nalogi. Ta dva elementa so morali tudi zapisati v načrt za avtentično nalogo. Tako kot ima šola podporni tim za izvedbo avtentičnih nalog, tako smo načrtovali, da so kolegice članice tima v projektu Bridge mentorice preostalim kolegom za vprašanja formativnega spremljanja.

Pomembno se mi zdi, da sem zagotovila vse pogoje za uvajanje FS v pouk in nabor obsega kar nekaj dejavnosti: pedagoško smo novost FS umestili v obstoječi sistem s tem, ko smo vsem učiteljem zagotovili pravo izkušnjo v razredu, predstavili teoretična izhodišča in predali zapisana gradiva, zagotovili obliko podpore za čas poteka šolskega leta ter jasno opredelili cilje. Nič od navedenega ni smelo manjkati. Temu pa smo dodali še vrsto oblik neformalnega in formalnega spremljanja uvajanja med šolskim letom. Formalno je to pomenilo polletno (kratko) in letno poročanje o izvedbi ter neformalna sprotna, spontana vprašanja ravnateljice o poteku uvajanja, o učinkih ter opogumljanje in deljenje zadovoljstva ob uspešni izvedbi v razredu.

POGLED NA VLOGO RAVNATELJA S STRANI UČITELJA

Po dolgih letih ravnateljevanja sem prepričana, da noben (še tako dober) projekt v šoli ne bo zaživel ali se utrdil kot trajna praksa pri večini učiteljev, če ne bo imel močne podpore ravnatelja. Izjemni posamezniki so vedno izjema, ki potrjuje pravilo, sistemsko pa mislim, da brez ravnatelja res ne gre. Ob pisanju tega članka in z distance upokojene ravnateljice sem želela slišati tudi mnenje vodje šolskega tima. Pogovor z njo je potrdil, da je vloga ravnatelja za razvoj šole potrebna in pomembna. V prvi vrsti je ravnatelj oseba, ki največ časa posveti pogledu naprej, to je, oblikuje vizijo šole in svojim sodelavcem osmišlja razvojno delo, jih navdušuje, prepričuje, včasih pa morda izvede tudi malo odločnejše ukrepe prisile. Praviloma se izkaže, da učitelji kot ljudje potrebujejo različno dolgo časa, da novost sprejmejo. Eni takoj, drugi v obdobju od enega do treh let, nekaj posameznikov tudi po dolgem času ne. Pomembno je, da imajo čas za dozorevanje.

Če ni resne organizacijske, vsebinske in finančne podpore ravnatelja, ki mora zagotoviti vse našteto, se učitelj posameznik težko polno razvija, pa čeprav bi to hotel. Splošni pojem »ravnatelj naj stoji učitelju ob strani« res drži. S tem razumem, da vzpodbuja, opogumlja učitelja in kolektiv pojasnjuje, čemu se šola ukvarja s posameznim razvojnim projektom. Predlog, da kolegica izvede izdelano uro z elementi FS za celoten kolektiv, je bil po njenih besedah preboj, ki je utrdil samozavest, da je lahko uro izvedla tudi na drugih šolah. Dobro je, da ima ravnatelj ob vsem povedanem sočasno občutek, da dopušča dovolj prostora za avtonomijo učitelja, ki jo mora začutiti kot možnost dela brez pričakovanj, da napake niso možne ali dopustne. Hkrati to pomeni, da je včasih treba tudi koga obraniti pred občutki nelagodja ali zavisti drugih, kar vse predstavlja nemalo strategij odpora, ki se ob uvajanju sprememb vedno pojavijo na šolski in osebni ravni. V takih pogojih se naprednejši učitelji lahko razvijejo, malo manj hitri pa imajo čas za dozorevanje ali blaženje odporov pri sebi. Včasih

pa mora biti ravnatelj tudi oseba, ki lahko odločno ustavi kakšno preveč preprosto dojeno škodljivo prakso.

POGLED RAVNATELJICE NAVZGOR IN TRAJNOST SPREMEMB

Po izkušnjah z mnogimi projekti in uvajanjem novosti se ob pogledu nazaj sprašujem o trajnosti uvedenega in o t. i. absorpcijski zmožnosti šole, da novosti usvoji do nivoja običajne praske v razredu in tega ne doživlja več kot projekt. Po šolah poteka »milion« projektov z razpršenim fokusom, večina se dogaja ob pouku, ne posežemo pa v srž dnevne pedagoške prakse, v redni pouk, torej v naše temeljno poslanstvo. Zaradi tega imajo učitelji mnogokrat upravičen občutek, da je vsega preveč.

Po eni strani je delo učitelja tako subtilno, da brez njegovega prepričanja, da je novost dobra in potrebna, uvajanje le-te ne bo delovalo. Toda hkrati je težko pristati na ne tako redko prepričanje v zbornicah, da je vsaka novost odveč. Menim, da je tudi učitelj zavezan razvoju tako, da je voljan in sposoben novosti uvajati v svojo redno pedagoško prakso. Na presečišču teh dveh prepričanj lahko vztraja strokovni status quo, ko šole kar vrvijo od množice projektov, v centralni točki šole, v procesu učenja pa se premalokrat ali le občasno dogaja kaj novega.

Če tudi jaz kot ravnateljica uporabim podoben pogoj podpore s strani sistema v smislu »stati ob strani ravnatelju«, bi si želela, da je šola avtonomna pri izbiri poti do ciljev, vendar pa da sistem določi jasne strokovne prioritete oz.

cilje, za katere bi bila šola po koncu daljšega obdobja uvajanja tudi odgovorna.

Danes pa je ravnatelj pri uvajanju novosti v pouk sam – ob sporočilu, da naj se šola avtonomno odloči, v katero smer bo potekal njen razvoj. Na voljo ima nekaj organov na šoli, ki sodelujejo pri izbiri, znane so izbrane prioritete na nivoju sistema, vendar pa se le-te (pre)hitro menjajo in za šole niso zavezujoče glede končnega rezultata. Pritisk boja šol za vsakega dijaka in posledično promocijska kratkoročna vsečnost lahko takšno avtonomijo skrčijo na odločitev o tem, ali bom sploh kaj uvajal ali bom obdržal status quo in razvoj prepuščal posameznikom. Takšno avtonomijo sem doživljala kot nepravo avtonomijo, ker ob povedanem tudi ne zagotavlja, da bo avtonomna odločitev posegla v bistvo razvoja pedagoške vsakodnevne prakse ali pa bo šola izvajala »projekte zaradi projektov«, kar se na svetih zavoda lahko lepo sliši. Nima pa svet zavoda dovolj strokovne moči, da bi lahko zanesljivo strokovno ocenil, kaj je nujna prioriteta šole v današnjem svetu.

Naj sklenem z ugotovitvijo, da je moja izkušnja z uvajanjem formativnega spremljanja v pouk izjemno dobra. Novost ocenjujem kot nekaj, kar bi moral v današnji šoli obvladati vsak učitelj kot rutino in eno svojih ključnih veščin. Za kaj takega pa šole potrebujejo resno podporo sistema, temlejo na stališču, da je v sistemu FS prioriteta in da imajo šole na voljo daljše obdobje, npr. 10 let, v katerem morajo po avtonomno določeni poti doseči, da bodo vsi njihovi učitelji FS uporabljali v redni pedagoški praksi.

