

Pedagoško vodenje razrednikov s poudarkom na uvajanju nekaterih elementov varnega in spodbudnega učnega okolja ter s povezovalnim sodelovanjem s starši

O avtoricah

Alica Prinčič Röhler je vodja Območne enote Koper v Zavodu RS za šolstvo.
Alica.Princic-Rohler@zrss.si

Dr. Milena Kerndl je vodja Območne enote Maribor v Zavodu RS za šolstvo.
Milena.Kerndl@zrss.si

Povzetek

Prispevek obravnava ravnateljevo pedagoško vodenje razrednikov, naloge, ki jih obsega, ter prednosti, ki jih prinaša kakovostno vodenje. Predstavljene so nekateri vidiki podpiranja razrednikov za zagotavljanje dobre klime v razredu in vključenosti vseh oz. za ustvarjanje varnega in spodbudnega učnega okolja, kar je pogoj za učinkovito učenje v šoli. Izpostavljena so področja vodenja razrednikov za krepitev učeče se skupnosti, ustvarjanje pogojev za optimalen razvoj posameznega učenca/dijaka ter vključevanje staršev. V zaključnem delu je predstavljenih tudi nekaj priporočil ravnatelju za oblikovanje strategije pedagoškega vodenja razrednikov.

Ključne besede

pedagoško vodenje | razrednik | varno in spodbudno učno okolje

Pedagogical leadership of class teachers with an emphasis on introducing some elements of a safe and stimulating learning environment and ensuring cooperation with parents

Alica Prinčič Röhler and Dr. Milena Kerndl, National Education Institute

Summary

The paper discusses the headteacher's pedagogical leadership of class teachers, the tasks it involves, and the advantages of quality leadership in that respect. Some aspects of supporting class teachers are presented, those that ensure a good climate in the classroom, inclusion for all and those that create a safe and stimulating learning environment, which is a prerequisite for effective learning at school. The paper highlights the areas of leadership for class teachers which result in strengthening the learning community, creating conditions for the optimal development of individual pupils/students and involving parents. In the conclusion, some recommendations for creating a strategy for the pedagogical leadership of class teachers are presented to the headteachers.

Keywords

pedagogical leadership | class teacher | safe and stimulating learning environment

1 Uvod

Družbene spremembe, nenehen razvoj in nova znanja zahtevajo spremenjen vloga ravnatelja, strokovnih delavcev, razrednikov, strokovnih aktivov ter drugih organov šole in jih nenehno postavljajo pred nove izzive.

V prispevku bomo obravnavali pedagoško vodenje strokovnih sodelavcev, ki vodijo oddelčne skupnosti, oz. *nekatera njihova področja delovanja*, ki so v tem času v ospredju in prispevajo h krepitvi *kulture dobre skupnosti na šoli*. Ravnatelja vidimo kot spodbujevalca učenja, ki skupaj z razvojnim timom šole vodi proces profesionalnega razvoja strokovnih delavcev za vodenje oddelčne skupnosti in ustvarja pogoje, ki jim bodo omogočili optimalen razvoj.

Osrednje zanimanje bo usmerjeno k pedagoškemu vodenju razrednikov pri načrtnem uvajanju nekaterih elementov varnega in spodbudnega učnega okolja – (za vključenost in zaupanje in s tem odziv na stiske in težave otrok) ter pri povezovalno-sodelovalnem vidiku, ki vključuje sodelovanje s starši (pogovorne ure in roditeljske sestanke po meri staršev in učencev/dijakov).

Za ravnatelje šol je vsakoletni strokovni izziv tako imenovanje razrednikov in sorazrednikov / nadomestnih razrednikov kot tudi oblikovanje strategij aktivnosti za pedagoško vodenje razrednikov glede na različne spremenljivke šole (npr. kompetence strokovnih delavcev za področje vodenja oddelčne skupnosti, udejanjanje temeljnih dokumentov šole, kot so razvojni načrt, vizija šole, letni delovni načrt, vzgojni načrt, vključenost šole v različne projekte in razvojne naloge, prioritete šole ...) Od ravnatelja zahteva razmislek o prioritetenih aktivnostih, ki jih bo skupaj z razvojnim timom izvajal v šolskem letu, o potrebnem času za njihovo izvedbo, o kazalnikih, ki mu bodo nudili vpogled v učinke pedagoškega vodenja razrednikov ob zaključku šolskega leta, ter o korektivnih ukrepih ob odstopanjih.

V nadaljevanju bomo pregledali veljavno zakonodajo, ki opredeljuje nekatere naloge razrednika. Te naloge bomo povezali s pedagoškim vodenjem razrednikov pri načrtnem in sistematičnem razvijanju kulture in klime v vrtcu in šoli v okviru varnega in spodbudnega učnega okolja ter pri ustvarjanju optimalnih pogojev za razvoj posameznika, kar vključuje sodelovanje s starši.

2 Nekateri ključni poudarki aktualne teorije in prakse

Organizacijsko so ravnatelji šol v zadnjih letih že poskrbeli za zagotavljanje nemotenega dela razrednika z uvajanjem nadomestnega razrednika/sorazrednika za vsak oddelek, kar je zagotovo zelo pomembno še zlasti ob morebitni odsotnosti razrednika. Taka organizacija zagotovo narekuje strokovno usposobljenost večine strokovnih delavcev za področje razredništva, zato se zdi smiselno, da v te aktivnosti vključimo vse strokovne delavce in jih spodbudimo k skupnemu razmisleku/pogovoru/delavnici o optimalni strategiji profesionalnega razvoja razrednikov šole. Pri tem jih strokovno podpira razvojni tim kompetentnih strokovnih delavcev, ki jim pomaga razvijati strategijo sodobnega razredništva glede na trenutne potrebe učencev/dijakov ter zahteve sodobne družbe in lokalnega okolja.

Pri pedagoškem vodenju razrednikov ravnatelj spremlja strokovno literaturo in novosti na tem področju, kar vključuje študij aktualne literature, teoretičnih smernic in strokovnih podlag. Pomaga si lahko z različnimi gradivi, kot so:

- *Programske smernice za delo učiteljskega zbora in oddelčne skupnosti (Kalin idr. 2005);*
- *Sodobni razrednik: priročnik za usposabljanje učiteljev za vodenje oddelčne skupnosti (Ažman 2012);*
- *Vključujoča šola (Rutar Ilc idr. 2017):*
 - 3. zvezek: *Vodenje za dobro klimo v razredu in vključenost in*
 - 4. zvezek: *Socialno in čustveno opismenjevanje za dobro vključenost;*
- *gradivo razvojne naloge »Varno in spodbudno učno okolje« in*
- *druga gradiva.*

V zadnjem desetletju je v ospredju, poleg spremljanja učnih dosežkov učencev/dijakov in strategij nenehnih izboljšav na tem področju, varno in spodbudno učno okolje, ki ga je v šoli treba zagotavljati ne glede na izvedbo pouka, v živo ali na daljavo (med pandemijo kovida 19). Naj poudarimo razvojno nalogo »Varno in spodbudno učno okolje«, ki jo skupaj s šolami razvija Zavod RS za šolstvo. Razvojna naloga omogoča vključenim šolam usposabljanje in strokovno rast v okviru modulov in gradiv, ki so dostopni v spletni učilnici »Varno in spodbudno učno okolje«. Več na spletni strani Zavoda RS za šolstvo na povezavi <https://www.zrss.si/stiki-s-prakso/aktualno/varno-spodbudno-ucno-okolje/>.

Najpomembnejši vidik ravnateljevega vodenja, ki na ravni šole vzpostavlja in ohranja sistematičen in načrtovan proces ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju učenja in poučevanja, je prav celovita skrb za učno okolje in za strokovne delavce ter s tem posredno za učence/dijake. Prednostni cilji so dosežki učencev/dijakov ter dosežki v njihovem razvoju in učenju, profesionalno delovanje in učenje učiteljev ter varno in spodbudno učno okolje. Več v publikaciji iz zbirke Kakovost v vrtcih in šolah *Varno in spodbudno učno okolje* (Brejc, Širok 2019).

V omenjeni publikaciji so navedene tudi številne raziskave, ki kažejo na velik pomen varnega in spodbudnega učno okolje na kakovost in uspešnost vzgoje in izobraževanja. Poudarjena je povezanost šolske klime in zaznane učinkovitosti šole oz. dosežkov učencev. Navajajo raziskavo TIMSS (2007 in 2008), ki kaže, da so bili v šolah, kjer je bila šolska klima v Sloveniji pozitivneje ocenjena, matematični in naravoslovni dosežki učencev ter dijakov višji. Prav tako predstavijo raziskavo PIRLS (2011), kjer ugotavljajo, da v šolah s prevladujočo pozitivno klimo učitelji več sodelujejo med seboj, več delajo timsko ter učence aktivneje vključujejo v pouk. Učenci v takih šolah so bolj zavzeti za učenje, bolje sodelujejo z učitelji in dosegajo višje rezultate na matematičnih in jezikovnih testih. *V učnem okolju s pozitivno klimo so učenci torej bolj motivirani za doseganje visokih rezultatov in imajo tudi pozitivnejša stališča do šole in šolskih predmetov.*

Prav tako v omenjeni publikaciji izpostavijo raziskave v slovenskih šolah, ki so pokazale, da pozitivni odnosi med vrstniki vplivajo na dobro počutje učencev v šoli, na njihovo višjo samopodobo, na njihovo pozitivno vrednotenje prosocialnih oblik vedenja in na boljše učne dosežke. Lahko povzamemo, da učenci potrebujejo čustveno povezanost s šolo, da se lahko v polnosti angažirajo (Brejc, Širok 2019).

3 Pregled zakonodaje na področju vodenja oddelčnega učiteljskega zbora, ki je osnova za pedagoško vodenje

Pedagoško vodenje razrednikov je povezano tudi z zakoni in pravilniki, ki opredeljujejo razrednikovo delo in naloge. Dobro poznavanje zakonodaje opolnomoči razrednika, mu pomaga spoznati vsebino dela, določiti priori-

tete ter razmejiti odgovornosti med različnimi subjekti, ki so soodgovorni za znanje in razvoj učencev/dijakov (Ažman 2012).

V nadaljevanju predstavimo dva zakona in pravilnike, ki so najpomembnejši za temo našega prispevka.

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja v 60. členu umešča razrednika med strokovne organe v javni šoli poleg učiteljskega zbora, programskega učiteljskega zbora, oddelčnega učiteljskega zbora in strokovnih aktivov.

V 63. členu Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja opredeljuje delo razrednika, in sicer:

- »razrednik vodi delo oddelčnega učiteljskega zbora,
- analizira vzgojne in učne rezultate oddelka,
- skrbi za reševanje vzgojnih in učnih problemov posameznih učencev, vajencev oz. dijakov,
- sodeluje s starši in šolsko svetovalno službo ter
- odloča o vzgojnih ukrepih ter opravlja druge naloge v skladu z zakonom«.

V 2. členu Zakonu o osnovni šoli je poleg že omenjenih ciljev zapisano tudi, da je cilj izobraževanja vzgajanje otrok za obče kulturne in civilizacijske vrednote, ki izvirajo iz evropske tradicije, ter vzgajanje in izobraževanje za trajnostni razvoj in za dejavno vključevanje v demokratično družbo.

V 19. členu Zakona o osnovni šoli je poudarjeno, da razrednik skupaj z učenci pri urah oddelčne skupnosti obravnava vprašanja, povezana z delom in življenjem učencev.

Preostali podzakonski akti – pravilniki – opredeljujejo naloge razrednika, ki so bolj operativne in administrativne narave (npr. Pravilnik o zbiranju in varstvu osebnih podatkov na področju osnovnošolskega izobraževanja, Pravilnik o pravicah in dolžnosti učencev v osnovni šoli, Pravilnik o preverjanju in ocenjevanju znanja ter napredovanju učencev v osnovni šoli, Pravilnik o ocenjevanju znanja v srednjih šolah in drugi) in manj v ospredju pri pedagoškem vodenju profesionalnega razvoja razrednikov.

Programske smernice (Kalin idr. 2005) definirajo razrednika kot strokovnega delavca šole, ki vodi oddelčno skupnost – ta pa je temeljna oblika organiziranosti učencev/dijakov enega oddelka in hkrati socialni prostor, kjer

poteka socializacija in kjer se ustvarjajo optimalni pogoji za doseganje učne učinkovitosti ter ki je stičišče delovanja učencev/dijakov, delavcev šole in zunanjih dejavnikov – staršev. Za delo oddelčnega učiteljskega zbora in oddelčne skupnosti v osnovnih in srednjih šolah ter dijaških domovih opredelijo razrednika kot prvega učitelja učencu/dijaku, na katerega se ima učenec/dijak pravico nasloniti, ga nagovoriti, ko gre za vprašanja njegovega počutja in vsakdanjega življenja v razredu pa tudi na šoli. Razrednik posameznemu učencu in celotni oddelčni skupnosti pomeni most, prek katerega vstopa in se vključuje v širšo skupnost, ki jo predstavlja šola.

V istem dokumentu so pojasnjene tudi temeljne vloge razrednika, in sicer: *povezovalna, vzgojna, spodbujevalna, animatorska, načrtovalska, posredovalna v problemskih situacijah, informativna in administrativna*. Te vloge so odvisne od posameznih okoliščin v oddelčni skupnosti, od specifik in značilnosti skupine, potreb in izzivov. Razrednik naj svojo vlogo prilagaja vsakokratnim potrebam oddelčne skupnosti, pomembno pa je, da pri svojem prizadevanju in delu pokriva vsa izpostavljena področja.

Razrednikova vloga je v strokovni literaturi različno opredeljena, zagotovo pa je zelo raznolika in zahtevna, saj so za opravljanje te vloge potrebni učiteljeva osebna vključenost in čustvena vpetost, celostni pristop in izoblikovanost ustreznega odnosa do te vloge. Razrednik mora spodbujati svoje učence/dijake, da bo njihova skupnost delovala uspešno in učinkovito, zato je potreben nenehen profesionalni razvoj učiteljev na področju razredništva. V ta namen ravnatelj imenuje člane razvojnega tima za vodenje razrednikov (opredeli njihove vloge in naloge delovanja glede na prioritete šole, usmerja in spremlja njihove dejavnosti ter jim sproti podaja povratne informacije).

4 Vloga ravnatelja pri pedagoškem vodenju razvijanja kulture in klime v varnem in spodbudnem učnem okolju

Področje razvijanja kulture in klime je ključno področje, ki ga Zavod RS za šolstvo razvija skupaj s šolami, vključenimi v razvojno nalogo »Varno in spodbudno učno okolje«. Zelo pomembno vlogo spodbujevalca varnega in spodbudnega učnega okolja ima ravnatelj šole skupaj z razvojnimi timom, ki z načrtnim in sistematičnim procesom razvoja tega področja vključuje vse strokovne delavce šole.

Učenec potrebuje v šoli spoštovanje, skrb odraslega za njegov blagor in živo zanimanje za to, kdo je, kaj zmore in kaj želi. Šola bi morala varovati prostor za vsakega. Prevečkrat pa v šoli ne dobijo priložnosti, da bi se odkrili in izkazali, in se za vedno izgubijo (Čačinovič Vogrinčič, 2008).

Za pomoč pri spodbujanju varnega in spodbudnega učnega okolja je ravnatelj in učitelj dostopna publikacija ZRSŠ *Vključujoča šola* (Rutar Ilc idr. 2017), še zlasti njen tretji zvezek *Vodenje za dobro klimo v razredu in vključenost* in četrti zvezek *Socialno in čustveno opismenjevanje za dobro vključenost*. Več v reviji VIZ 3-4/2018 in prilogi revije VIZ 2/2018 Učiteljev glas.

V uvodu v *Vodenje za dobro klimo v razredu in vključenost* dr. Zora Rutar Ilc poudari, da so za učno zavzetost izjemno pomembni psihosocialni odnosi, zlasti odnos učitelja do učencev in klima, ki se pri tem vzpostavi. Učinkovito učenje ne izključuje dobrega počutja, ampak dobro počutje, občutek sprejetosti in občutek zaupanja v lastne zmožnosti prispevajo k učinkovitemu učenju.

Za ugotavljanje razredne klime lahko razrednik uporabi »Opomnik za vodenje razreda za dobro razredno klimo in vključevanje« iz priročnika *Vodenje razreda za dobro klimo in vključenost* na povezavi: *Vodenje razreda za dobro klimo in vključenost*. Opomnik vključuje naslednje elemente: *skrb za varnost, orientacijo, potrditev in sprejetost; negovanje spoštljive, spodbudne in odprte komunikacije; dajanje podpore in pozitivna pričakovanja; sprejemanje različnosti; skrb za posebne potrebe, individualizacija in personalizacija; skrb za pravičnost; upravljanje konfliktov; skrb za psihofizično blagostanje*. Priporočen je za kolegialno podpiranje pri neposrednem opazovanju pouka ali kot izhodišče za dolgoročno načrtovanje in spremljanje lastnega profesionalnega razvoja. Za učence/dijake pa je v priročniku dostopna tudi lestvica o počutju v oddelku, ki ga učitelj razrednik lahko uporabi oz. prilagodi glede na njegovo specifiko.

Razvojna naloga »Varno in spodbudno učno okolje« trenutno vključuje 60 šol in ravnatelj ter učitelj vključenih šol omogoča usposabljanje in strokovno rast v okviru modulov, ki so zasnovani v obliki webinarjev – sklop videov z vajami in refleksijami na posamezno področje/temo, ki so primerne za delo z razredniki in strokovnimi delavci. Nekatere aktivnosti so namenjene samo osebnim refleksijam ravnatelj / razvojnemu timu strokovnih delavcev, večino pa je mogoče uporabiti z učenci/dijaki in učitelji, tako da lahko nekatere ravnatelj uporabi pri pedagoškem vodenju razrednikov.

Ravnatelji vključenih šol imajo s tem priložnost, da sistematično sodelujejo z razvojnimi timi strokovnih delavcev, vključenih v razvojno nalogo, in skupaj z njimi, ki ta znanja razvijajo v razredu, razvijajo tudi z učiteljskim zborom, oz. bolje, kar z vsemi zaposlenimi na šoli in tako prispevajo h krepitvi kulture dobre skupnosti. Smiselno je, da ravnatelj k razpravi o izbrani temi ter k oblikovanju strategije varnega in spodbudnega učnega okolja in dogovorov povabi vse strokovne delavce oz. v nekaterih primerih kar vse zaposlene.

V modulu »Čustveno in socialno učenje ter empatija« izpostavljamo prispevek dr. Tanje Rupnik Vec, ki je namenjen spoštljivi in korektni komunikaciji med učiteljem in učencem/dijakom ter med učenci/dijaki. V ta namen nenasilno komunikacijo poimenuje »jezik žirafe«, nasilno komunikacijo pa »jezik volkov«. Spoštljivo in korektno komunikacijo je treba razvijati med strokovnimi delavci in med vsemi zaposlenimi na šoli, saj je kulturo komunikacije treba neprestano vzdrževati na ustrezni ravni. Prav tu je ključna vloga ravnatelja, saj je prav on zadolžen, da vsak dan vzdržuje in neguje kulturno komunikacijo. Med zaposlenimi šole je nujno zavedanje, da je prav vsak med njimi pomemben, zato tudi vsak prispeva h kulturi spoštljive komunikacije, kulture in klime na šoli. V drugem modulu razvojne naloge »Varno in spodbudno učno okolje« so dostopne video predstavitve, vaje in refleksije, kako naj razrednik z učenci razvija nenasilno komunikacijo. Prav tako je gradivo drugega modula primerno za ravnatelja, da skupaj s strokovni sodelavci šole ali kar z zaposlenimi razvija spoštljivo/nenasilno komunikacijo. Velikokrat pa se je treba najprej soočiti z osnovnimi pravili komunikacije, saj drug drugega ne poslušamo, smo glasni in nasilni, vpadamo v besedo in prehitro sklepamo, ne da bi poznali vsa dejstva in okoliščine nekega dogodka.

Izpostavimo publikacijo Nacionalnega inštituta za javno zdravje *Zorenje skozi To sem jaz* (Tacol idr. 2019), ki sistematično naslavlja deset področij čustvenega in socialnega razvoja oz. zdrave samopodobe. Uporaba preventivnih delavnic iz publikacije omogoča razrednikom pri razrednih urah (npr.: *Sodelujem z drugimi, jih sprejemam in imam prijatelje, Rešujem probleme, Prepoznavam, sprejemam in izražam svoja čustva ...*) sistematično razvijanje teh področij.

Za razrednike in vse strokovne delavce je ključno razvijati znanja oz. ravnanja za spopadanje z nezaželenim vedenjem. V priročniku *Vodenje razreda za dobro klimo in vključenost* dr. Zora Rutar Ilc predstavi mogoče oblike ukrepanja/dejavnosti ob pojavu nezaželenega vedenja, kako učiteljevo ra-

zumevanje razlogov za neželeno vedenje vpliva na njegovo ravnanje in kako ravnati v primeru ponavljajočega se nezaželenega vedenja.

Ena od znanih in mogočih strategij ravnanja ob disciplinskih težavah / nezaželenem vedenju je tehnika 4R na štirih ravneh (razumno se odzovem; razlikujem vedenje od osebe; razumem dogajanje in ga ne vzamem osebno; reagiram odločno, a konstruktivno, usmerjeno v rešitve in spodbujam učenje – prevzemanje odgovornosti) v podporo razredniku pa tudi ravnatelju v primeru nezaželenih vedenj.

V priročniku *Socialno in čustveno opismenjevanje za dobro vključenost* je učinkovito ilustriran proces ABC (Elis, po Milivojević 1999), ki bi ga lahko razredniki uporabljali, ko se ukvarjajo s čustvi ter z odgovornostjo za čustva in vedenje posameznikov. Gre za razumevanje dogajanja v oddelku s pomočjo procesa ABC (A – Kaj natančno se je zgodilo? B – Kaj si takrat pomislil o tem, sebi, drugem? Kako si to razumel?; C – Katero čustvo si občutil?)

Tako tehnika 4R kot tudi proces ABC sta orodji, ki sta v podporo ravnatelju, razredniku in drugim strokovnim delavcem šole, zato je smiselno, da ju na šoli udeležujejo v primerih nezaželenega vedenja in se med seboj seznanjajo s posameznimi primeri in procesi reševanja, ki so v podporo učiteljem na šoli ob podobnih situacijah.

Vključujoča šola: priročnik za učitelje in druge strokovne delavce je strokovno gradivo, ki lahko ravnatelju zelo pomaga pri pedagoškem vodenju razrednikov.

5 Vloga ravnatelja pri pedagoškem vodenju za ustvarjanje optimalnih pogojev za razvoj posameznika in oddelčne skupnosti (povezovalno-sodelovalni vidik, ki vključuje sodelovanje s starši)

Pedagoško vodenje razrednikov vključuje tudi podporo razrednikom pri soočanju z vprašanji svojih učencev/dijakov, ki se v obdobju odraščanja srečujejo z izzivi, kot so: lastne zmožnosti pri učnih dosežkih, interesi, želje in cilji, ovire, izzivi mladostnikov in dosežki pri posameznih predmetih.

Pomembno je, da se skupaj z učenci/dijaki razvija strategija za doseganje ciljev, še zlasti pri zavedanju aktualnega stanja oz. uspeha; kakšna so stališča in vrednote v zvezi z vprašanji, ki so trenutno aktualna; presojanje etičnosti posameznih ravnanj v določeni situaciji idr.

Te vsebine predstavljajo temelj pedagoškega vodenja za delo razrednikov s skupino učencev/dijakov. Delež teh vsebin pa se določa v skladu z možnostmi in specifičnimi potrebami posamezne oddelčne skupnosti.

Ravnatelj spodbuja razrednike pri vključevanju učencev/dijakov v dogovarjanje o vseh zanje pomembnih zadevah, saj praviloma prispeva k večji zavzetosti učencev/dijakov za njihovo upoštevanje in k večji odgovornosti, saj le tako čutijo »solastništvo« in posledično zavezanost k sprejetim dogovorom. Za krepitev povezovanja je smiselna uporaba socialnih oz. interakcijskih iger (vaje), ki vključujejo usmerjen pogovor o izbranih socialnih spretnostih, refleksijo o uporabi in učinkih teh iger, simulacijo oziroma urjenje izbrane socialne spretnosti, povratne informacije ter krepitev pozitivnih oblik vedenja.

Ravnatelj v ta namen spodbuja, da se pri pouku med učitelji in učenci/dijaki izvajajo interakcije, ki razvijajo pozitivno samopodobo in občutek kompetentnosti pri učencih. Prav tako spodbuja individualizacijo pouka s ciljem razvijati močna področja in talente posameznih učencev/dijakov ter skrb za specifične potrebe otrok s posebnimi potrebami, za katere je sodelovanje z zunanjimi ustanovami pri zagotavljanju individualizacije dela z otroki s posebnimi potrebami in sodelovanje pri načrtovanju, izvajanju ter evalvaciji individualiziranih programov za otroke s posebnimi potrebami.

Stalnica pedagoškega vodenja razrednikov je tudi vključevanje staršev učencev/dijakov v prizadevanja za ustvarjanje pogojev za optimalen razvoj posameznega učenca. Ravnatelj spodbuja razrednike k sodelovanju s starši, ki zajema seznanjanje z značilnostmi posameznih razvojnih obdobj, s potrebami posameznih učencev, informiranje o dosežkih učencev/dijakov ter enakovredno sodelovanje pri reševanju problemov.

Za strokovno podporo učiteljem pri sodelovanju s starši priporočamo tudi izbirni modul spletnega seminarja v okviru razvojne naloge »Varno in spodbudno učno okolje« z naslovom »Sodelovanje s starši kot pomemben vidik varnega in spodbudnega učnega okolja« avtoric dr. Nine Novak in mag. Lucije Rakovec. Sodelovanje s starši je namreč eden od pomembnih vidikov varnega in spodbudnega učnega okolja. Zahteva načrtno in usklajeno delovanje šole, saj mnoge raziskave kažejo, da to sodelovanje močno vpliva na učenje in odnose učencev. Dr. Jana Kalin (v omenjenem viru) opredeljuje,

da ni formule, ki bi zagotavljala uspeh in učinkovito sodelovanje med šolo in družino, zato je še posebej pomembno, da **vsaka šola oblikuje strategijo sodelovanja s starši** na osnovi (vsaj) dveh vprašanj: s katerimi dejavnostmi sledimo skupni strategiji šole in kaj je namen sodelovanja s starši vseh učencev. Na podlagi tega in na podlagi poznavanja razredov šole ravnatelj pri pedagoškem vodenju usmerja razrednike k opredelitvi načinov sodelovanja s starši. Med razrednikom (šolo) in starši naj bi bil vzpostavljen partnerski odnos, ki ga J. Kalin (2009) definira kot odnos, v katerem si **šola in dom delita odgovornost za razvoj in napredek učenca/dijaka**. Za uspešen odnos pa je pomembna spoštljiva in empatična komunikacija razrednika, ki upošteva mnenja staršev, obenem pa ima realen pogled na napredek učenca. Najboljši rezultat v korist otrok je dosežen (Hornby 2000), kadar komunikacija temelji na zaupanju in sodelovanju in ko so starši vključeni tudi v učenje otrok. O zadnjem piše tudi Hattie (2018), ki poudarja, da vsi starši želijo pomagati pri izobrazbi svojih otrok, vendar žal vsi tega ne znajo. Ravnatelj šole ima torej ključno vlogo pri spodbujanju razrednikov k vključevanju staršev v formalne in neformalne dejavnosti šole kot priložnost za komuniciranje z njimi. Osrednji namen naj bi bilo sodelovanje staršev pri učenčevem učenju z opredelitvijo pomena moralne podpore in motivacije, zanimanja za učenčevo/dijakovo delo in usmerjanje.

Za sodelovanje staršev v procesu učenja postavlja ravnatelj skupaj s strokovnimi delavci šole učenca/dijaka v središče učnega (in vzgojnega) procesa. To pomeni, da je vključen v oblikovanje (akademske in vzgojne) cilje, da pozna strategije, s katerimi bo cilje dosegel, da sodeluje pri zbiranju dokazov o doseženem znanju ali usvojeni veščini in da zna presojeti svoje dosežke. Govorimo o vidnem učenju za učenca in o staršem vidnem učenju (več v izbirnem modulu razvojne naloge »Varno in spodbudno učno okolje«).

Ravnatelj je ključen pri spodbujanju povezovalno-sodelovalne komunikacije med razrednikom, učencem/dijakom in njegovimi starši, zato v ta namen predlagamo premislek o dveh temeljnih dejavnostih, ki ju na šoli izvajamo s starši – o roditeljskih sestankih in pogovornih urah. Ali ju lahko prenovimo/posodobimo tako, da bi bili bolj kot doslej v vsebino vključeni učenci/dijaki in njihovi starši? Za pedagoško vodenje razrednikov je to ključno vprašanje, ki je v domeni ravnatelja šole. Povzemamo nekaj primerov oz. predlogov:

Roditeljski sestanek / pogovorne ure se načrtujejo po načelih formativnega spremljanja. Pomagajo si lahko z vprašanji: Kaj je moj namen, Kako lahko vključim vse starše, Kako lahko vključim učence/dijake, Kdaj bom dosegel

namen, Kako bom vedel, da sem uspešno izpeljal sestanek / pogovorno uro ...

Starši na prvem roditeljskem sestanku (npr. sodelovalno v skupinah) zapišejo svoja pričakovanja o roditeljskih sestankih (vsebini/informacijah, ki jih želijo slišati, poteku sestanka, kriterijih uspešnosti/kvalitete sestanka, podajo ideje za drugačne roditeljske sestanke).

V izvedbo roditeljskega sestanka vključimo učence/dijake (pred tem se v razredu pogovorijo, kaj bi želeli sporočiti, pokazati staršem, kako ...)

Pogovorne/govorilne ure – zakaj ne bi za spremembo učenec/dijak vodil pogovorne ure in staršem povedal, kaj v šoli rad počne, s čim se lahko pohvali, kaj mora še izboljšati; lahko predstavi svojo mapo dosežkov in jo pokomentira. Po svoji predstavitvi dobi povratno informacijo od starša (Kaj mi je bilo všeč, Super ti je šlo ... Želim ti ...)

Možnosti je veliko. Ravnateljem šol pri pedagoškem vodenju razrednikov priporočamo, naj bodo pogumni in naj skupaj z razredniki poslušajo glas učencev in glas staršev ter z njihovo pomočjo vnesejo novo dinamiko oz. dodano vrednost v roditeljske sestanke in pogovorne ure. S tem šola (ravnatelj, razrednik, strokovni delavci) staršem omogoča sodelovanje pri krepitvi varnega in spodbudnega učnega okolja in jim pomaga razvijati starševske kompetence na način, ki se ga učenci/dijaki učijo v šoli.

Tako sodelovanje, ki ga ravnatelj izvaja pri pedagoškem vodenju razrednikov, se kaže kot najoptimalnejše, saj so starši, njihov otrok oz. učenec/dijak šole in njegov razrednik enakovredni partnerji ter spodbujajo učenčev/dijakov optimalni razvoj glede na njegove interese in zmožnosti – ravnatelj naj spodbujajo razrednike k novim oblikam sodelovanja s starši.

6 Strategija pedagoškega vodenja razrednikov – podpora strokovnim delavcem

Pedagoško vodenje razrednikov je ključno tudi pri spodbujanju učne učinkovitosti posameznikov in oddelka kot celote, to pomeni postavljanje ciljev, spremljanje dosežkov na poti do zastavljenih ciljev, ozaveščanje učinkovitih in neučinkovitih strategij reševanja učnih težav, razvijanje učinkovitih oblik

in metod učenja – učenje učenja itd. Te vsebine naj bodo temelj za delo s celotno skupino učencev. Med drugim so jim lahko v podporo tudi *Bralne učne strategije* dr. Sonje Pečjak (Pečjak idr. 2012), ki prispevajo k bolj organiziranemu in uspešnejšemu učenju posameznikov in celotne oddelčne skupnosti.

Ne smemo pozabiti na strokovno podporo posameznim učencem/dijakom z učnimi težavami, kjer imajo poleg razrednika pomembno vlogo tudi svetovni delavec šole, drugi učitelji in učenci/dijaki. Zanimiv je model vrstniškega učenja, ki nadomešča učitelja in je med oblikami zelo uspešen, saj učenec/dijak najlažje razloži snov svojemu vrstniku. Glede na specifično otrok je potrebno tudi sodelovanje v projektih pomoči za učence s specifičnimi učnimi težavami, pri katerih lahko sodelujejo tudi zunanje institucije.

Ravnatelj ima možnost udejanjanja uspešnih rešitev s pomočjo strokovnih delavcev, z individualnimi pogovori vpletenih in z zunanjimi institucijami (programi zunanjih institucij, npr.: Zavod RS za šolstvo /Varno in spodbudno učno okolje/, Pedagoški inštitut /Z roko v roki/, Nacionalni inštitut za javno zdravje /To sem jaz/ ...)

Predlagamo, da razvojni tim z ravnateljem pripravi načrt podpiranja procesov profesionalnega razvoja razredništva in kulture dobre skupnosti v kolektivu šole, ki vsebuje:

- strategijo na ravni šole za pedagoško vodenje razrednikov,
- aktivnosti učiteljskega zbora pri razvoju kulture dobre skupnosti (za šolsko leto oz. za naslednja šolska leta),
- sprotno evalvacijo aktivnosti, opravljenih z razredniki, sorazredniki in učiteljskim zborom, ter strategijo na podlagi skupnega načrtovanja ter izbire vsebin s korektivnimi ukrepi ob odstopanjih.

Konkretizacijo zgornjih aktivnosti povzemamo v Preglednici 1.

Pomemben vidik zgornjih aktivnosti je sistematična skrb za klimo na ravni celotne šole, ki zagotovo prispeva h krepitvi kulture dobre skupnosti. Pomembno je, da ravnatelj k razpravi o tem ter k oblikovanju strategij in dogovorov povabi vse učitelje oz. v nekaterih šolah kar vse zaposlene. Prav tako je pomembno, da so k razpravi o vseh ključnih zadevah povabljeni tudi učenci/dijaki, in sicer v skladu z njihovo razvojno stopnjo in zmožnostmi. Ravnatelj ima tako priložnost, da s pomembnimi razvojnimi odločitvami seznani tim in kolektiv, sam pa usmerja proces, ki ga vodi v dialogu z vsemi

Preglednica 1: Nekatera področja pedagoškega vodenja razrednikov/sorazrednikov.

Vrsta aktivnosti za varno in spodbudno učno okolje	Vrsta aktivnosti za učno učinkovitost	Spremljanje uresničevanja kazalnikov
- Izbor vsebine - Ustrezna literatura za izbrano vsebino - Vaje, delavnice za izbrane vsebine - Predavanja, videoposnetki strokovnih predavanj ...	- Izbor ustrezne literature za učno učinkovitost (didaktični pristopi, elementi formativnega spremljanja ...) - Predavanja, videoposnetki strokovnih predavanj - Organizirana izmenjava dobrih praks ...	- Odzivi, dileme, refleksije ... - Strategija korektivnih ukrepov ob odstopanjih

deležniki. Do razporeditev vlog in pristojnosti pride v razpravi, s soudeležbo vseh, s čimer se povečata njihova zavzetost in odgovornost (Vključujoča šola, 2017, 3. zvezek).

- Odlomek zapisa strategije varnega in spodbudnega učnega okolja šole 1: »Strategija naše osnovne šole bo v šolskem letu 2022/2023 zajela dve poglavitni področji: *odnosi in počutje ter čustveno učenje in empatija*. Skozi dejavnosti bomo poskušali ozaveščati čustva, s pomočjo katerih bodo učenci gradili (boljše) medosebne in socialne odnose. Razredniki bodo izbirali primerne dejavnosti iz spletne učilnice VSUO in jih z učenci izvajali ob različnih priložnostih, ki so bolj podrobno opisane v nadaljevanju. Člani ožjega tima VSUO bodo skupaj z ravnateljem šole po potrebi vključeni v posamezne dejavnosti kot podpora. Interni dogovor je, da vsak razrednik izvede najmanj tri dejavnosti, ki krepijo čustveno učenje, empatijo in poglobljajo ter izboljšujejo socialne odnose v oddelku. Člani tima skupaj z ravnateljem izvedejo delavnice za kolektiv predvidoma na začetku in na koncu šolskega leta. Med šolskim letom bomo organizirali izobraževanja za učence, starše in strokovne delavce šole s temami, ki se nanašajo na varno in spodbudno učno okolje.«
- Odlomek zapisa strategije varnega in spodbudnega učnega okolja šole 2: »V šolskem letu 2022/23 smo se na naši osnovni šoli osredotočili na dve glavni področji, in sicer *na področje učenja socialnih veščin in področje čustev*. V oktobru bomo opravili meritev razredne klime. Na podlagi rezultatov bomo na šoli izbrali vsebine, ki bi bile za posamezen oddelek

najbolj optimalne. Ravnatelj šole bo skupaj z razredniki spodbujal in spremljal napredek na izbranem področju in se po potrebi vključil v razvojni tim VSUO. Dejavnosti, ki jih bodo učitelji izvajali pri pouku (s področja socialnih veščin in/ali čustev) vpišejo v preglednico, ki je temu namenjena, s kratko refleksijo. Na pedagoški konferenci, v oktobru, bo ravnatelj skupaj z razvojnim timom VSUO namenil poročanju po opravljenih dejavnostih, refleksijah učiteljev in dogovoru o nadaljnjih aktivnostih na izpostavljenih področjih.«

Prav na šolah, ki so vključene v razvojno nalogo »Varno in spodbudno učno okolje« in so v nekatere dejavnosti, kot je krepitev kulture dobre skupnosti, vključile vse zaposlene, se je izkazalo, da je potreba po varnem in spodbudnem učnem okolju veliko učinkoviteje izpolnjena, če sodelujejo vsi zaposleni šole. Med zaposlenimi šole je potrebno zavedanje, da je prav vsak med njimi pomemben vezni člen na področjih, kot so komunikacija, kultura, klima, odnos, čustvena in socialna kompetenca itd. Prav vse omenjeno pa spodbuja učno učinkovitost posameznika in oddelka kot celote, kar je tudi cilj izobraževanja.

Naj navedemo nekatera priporočila pri pedagoškem vodenju razrednikov za oblikovanje strategije šole:

- imenovanje razrednikov in sorazrednikov (zahteva zelo dobro poznavanje strokovnih delavcev šole – še zlasti poznavanje njihovih strokovnih kompetenc, saj mora imeti razrednik poleg kompetenc predmetnega področja še veliko drugih ustreznih kompetenc, ki so potrebne za vodenje oddelčne skupnosti);
- seznanitev razrednikov/sorazrednikov z aktualno zakonodajo, ki se nanaša na njihovo delo (povezava do dostopnih zakonodajnih dokumentov): <https://www.gov.si/drzavni-organi/ministrstva/ministrstvo-za-izobrazevanje-znanost-in-sport/zakonodaja/#e25954>);
- razmislek/pogovor/delavnica z razredniki/sorazredniki in drugimi strokovnimi delavci za izbiro vsebine/teme, ki jo bodo razvijali na šoli v okviru nekaterih razrednih ur;
- omogočiti razrednikom/sorazrednikom dostop do ustrezne literature oz. nakupa literature, ki bo razrednikom glede na izbrano vsebino/temo v strokovno podporo;

- oblikovati načrt aktivnosti skupaj z razvojnimi timom šole v podporo razvoju izbrane vsebine/teme, ki naj bi jo razredniki/sorazredniki razvijali z učenci/dijaki;
- sistematično in načrtno razvijati strokovno področje vodenja oddelčne skupnosti (predavanja, delavnice, strokovne diskusije, vprašalniki in opomniki iz dostopne literature);
- oblikovati načrt spremljanja udejanjanja načrta aktivnosti razrednikov (organizirani razgovori z razredniki, predstavitev podatkov različnih merjenj oz. rezultatov vprašalnikov, učni sprehod, hospitacije);
- spremljanje razrednikov pri izvajanju oz. udejanjanju izbrane vsebine/teme pri razrednih urah;
- samoevalvacija pedagoškega vodenja razrednikov na ustrezno izbrano vsebino/temo – samoevalvacija na ravni šole;
- povratna informacija razrednikom in povratna informacija razvojnemu timu o strategiji šole.

Za kazalnike predlagamo: načrt aktivnosti pedagoškega vodenja razrednikov glede na izbrano vsebino/temo, načrt spremljanja udejanjanja glede na izbrano vsebino/temo, vprašalnike na začetku šolskega leta in ob zaključku pouka, strokovne pogovore ...

Zaključek

Razredništvo je zapleteno in odgovorno delo, ki od učiteljev zahteva številna znanja in veščine, ki se jih morajo priučiti oz. naučiti pri svojem vsakdanjem profesionalnem usposabljanju. Zavedamo se, da so razredniki v šolskem vsakdanjiku za učence/dijake ter uspešno delovanje in vodenje šole nepogrešljivi. Nepogrešljivi so pri vzpostavljanju stikov s starši in sodelavci ter pri opravljanju številnih nalog, ki presegajo zakonska določila, saj nosijo odgovornost za kulturo in klimo šole ter za podobo šole v javnosti, zato je pedagoško vodenje razrednikov izjemno pomembno za doseganje kulture in klime nenehne rasti, uspešnega sobivanja, spoštovanja in sodelovanja pri razvijanju odličnosti šole.

V tem prispevku smo podrobneje predstavili le nekatera področja pedagoškega vodenja razrednikov, kot so krepitev kulture dobre skupnosti – učeče se skupnosti, ustvarjanje optimalnih pogojev za razvoj posameznika in spodbujanje učne učinkovitosti posameznikov ter oddelka kot celote.

Pred pedagoško teorijo in prakso vodenja razrednikov je še vrsta izzivov in pobud. Ena od idej se nanaša na razmislek o vodenju razrednikov po triletnih, saj ima vsako triletnje svojo specifikko, oz. po dveh skupinah, kot sta razredna in predmetna stopnja, saj je izjema drugo triletnje, kjer poleg razrednih učiteljev v to vlogo vstopajo tudi učitelji predmetnih področij. Enako velja v srednjih šolah, kjer izstopata razredništvo prvih in zaključnih letnikov ustreznega programa, zato priporočamo razmislek o vodenju posameznih skupin razrednikov glede na specifikko.

Sklepno misel namenjamo zavedanju, da je bilo pedagoško vodenje vedno zahtevno, kar še posebej velja v času nenehnih sprememb, ki jih doživljamo danes, v času epidemije oziroma postepidemije, saj gre za nove okoliščine in nov odziv nanje. Ob vedno novih okoliščinah postaja vloga ravnatelja pri usmerjanju in podpori strokovnim delavcem še pomembnejša, saj se je na izzive treba odzivati s povezovanjem, izmenjavo, učenjem in mreženjem. Učinkovito vodenje tako postaja povezljivo, sodelovalno, ustvarjalno in odzivno. Kot pravi dr. Alma Harris (2021), sta prav v tem času najpomembnejši ravnateljevi veščini krizno upravljanje in odzivanje na spremembe, za kar so ključni podpora, sodelovanje in empatija vseh vpletenih.

Literatura

- Ažman, T. 2012. *Sodobni razrednik: priročnik za usposabljanje učiteljev za vodenje oddelčnih skupnosti*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Brejc, M., in S. Čagran, ur. 2019. *Vodenje vrtcev in šol* (zbirka Kakovost v vrtcih in šolah). Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Brejc, M., in K. Širok, ur. 2019. *Varno in spodbudno učno okolje* (zbirka Kakovost v vrtcih in šolah). Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Čečinovič Vogrinčič, G. (2008). *Soustvarjanje v šoli. Učenje kot pogovor*. Ljubljana: Zavod za šolstvo.
- Hattie, J. 2018. *Vidno učenje za učitelje*. Griže: Svetovalno-izobraževalni center Mi.
- Harris, A. 2021. *Vodenje po pandemiji: XXVII. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev, Portorož, 12. 10. 2021*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo. <http://solazaravnatelje.si/wp-content/uploads/2021/10/Alma-Harris.pdf>.

- Kalin, J., C. Bizjak, M. D. Žerjav in A. Hrovat. 2005. *Programske smernice za delo oddelčnega učiteljskega zbora in oddelčne skupnosti v osnovnih in srednjih šolah ter dijaških domovih*. Ljubljana: MŠŠ RS. http://eportal.mss.edus.si/msswww/programi2019/programi/media/pdf/smernice/Programske_smernice_za_delo_ouz_in_os.pdf.
- Rutar Ilc, Z. 2017. *Vključujoča šola: priročnik za učitelje in strokovne delavce, zvezek 3: Vodenje razreda za dobro klimo in vključenost*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Rutar Ilc, Z. 2017. »Lestvica za doživljanje klime učencev.« *Vključujoča šola: priročnik za učitelje in strokovne delavce, zvezek 3: Vodenje razreda za dobro klimo in vključenost*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Rutar Ilc, Z., S. Rogič Ožek in J. Gramc. 2017. *Vključujoča šola: priročnik za učitelje in strokovne delavce, zvezek 4: Socialno in čustveno opismenjevanje za dobro vključenost*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- *Učiteljev glas*, priloga tematske številke revije *Vzgoja in izobraževanje* 2018(2). [https://www.zrss.si/wp-content/uploads/2021/varno in spodbudno ucno okolje/2020-04-17-uciteljevglas_priloga-revije-viz-2_2018.pdf](https://www.zrss.si/wp-content/uploads/2021/varno-in-spodbudno-ucno-okolje/2020-04-17-uciteljevglas_priloga-revije-viz-2_2018.pdf).
- Tematska številka revije *Vzgoja in izobraževanje* 2016(3/4).
- Tematska številka revije *Vzgoja in izobraževanje* 2018(3/4).
- Pečjak, S., in A. Gradišar. 2012. *Bralne učne strategije*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Stopar, I. 2012. »Motiviranje sodelavcev za uvajanje sprememb v razredništvu.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 10(1). <https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-O39MTJOU/812a4247-ee28-46ee-87a3-feb9a7aa49cb/PDF>.
- Spletna stran Zavoda RS za šolstvo *Varno in spodbudno učno okolje*. <https://www.zrss.si/stiki-s-prakso/aktualno/varno-spodbudno-ucno-okolje/>.
- Spletne učilnice Zavoda RS za šolstvo *Varno in spodbudno učno okolje – video – paketi za šole*. <https://skupnost.sio.si/course/view.php?id=10921>.
- Tacol, A., K. Lekić, N. Konec Juričič, N. Sedlar Kobe in S. Roškar. 2019. *Zorenje skozi To sem jaz: priročnik za preventivno delo z mladostniki*. Ljubljana: Nacionalni inštitut za nacionalno zdravje.

Pregled obvezujoče zakonodaje:

- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja. <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO445>.

- Zakon o osnovni šoli (ZOsn).
<http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO448>.
- Pravilnik o zbiranju in varstvu osebnih podatkov na področju osnovno-šolskega izobraževanja.
<http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=PRAV6096>.
- Pravilnik o preverjanju in ocenjevanju znanja ter napredovanju učencev v osnovni šoli.
<http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=PRAV11583>.
- Pravilnik o ocenjevanju znanja v srednjih šolah.
<http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=PRAV13441>.
- Pravilnik o šolskem redu v srednjih šolah.
<http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=PRAV13431>.