

Osnovna šola Dobje, Slovenija

Suzana Plemenitaš

Kako bi opisali obdobje upravljanja in vodenja po 13. marcu 2020? Kako se je vaše delo v tem času spremenilo? Kateri vidiki vodenja so prišli do izraza? Katere naloge so za vas pomenile največji izziv? Kdo vam je pri tem pomagal? Kaj ste se iz tega naučili?

Na konferenci učiteljskega zbora 2. marca 2020 sem malo za šalo modrovala: »Lahko se zgodi, da bomo poučevali na daljavo, čeprav se sliši kot v pravljici. Smo pa tudi na to pripravljeni, ne bi smeli imeti težav, saj že štiri leta uporabljamo Office 365. Štirinajst dni bomo že zmogli. Pa nikar tega ne zapišite v zapisnik,« sem še dodala, »ker bo še kdo mislil, da govorim neumnosti.« V tednu po 9. marcu se je začelo dogajati zares. V treh dneh smo se morali »še v šoli« dogovoriti, kako bomo delali na daljavo, postaviti smernice, obvestiti učence, jim dati navodila za delo, preveriti gesla za vpis v Office 365 zlasti pri mlajših učencih, razdeliti računalnike tistim, ki jih niso imeli, obvestiti starše ... Vse se je dogajalo z bliskovito naglico ... in v ponedeljek, 16. marca 2020, smo ob 7.30 vsi začeli delati na daljavo. Kot da bi bilo to nekaj povsem običajnega in bi to počeli že od nekdaj.

Z vidika vodenja je bila prva razlika ta, da se je spremenil kanal komuniciranja. Vsa navodila je bilo treba podati pisno preko maila ali videokonferenčno. Spomnim se drobnih nerodnosti, ko smo se na začetku v Teamsih iskali po različnih sobah, s težavo vklapljali kamero, imeli obrnjene zaslone, tretjina udeležencev je bila brez zvoka.

Pripravljeni je bilo treba jasna in kratka navodila za delo – tu se je videlo, kako različno navodila beremo, zato je bilo treba na videokonferenci vse dodatno razložiti in se z zaposlenimi pogovoriti. Videokonferenčni sestanki so potekali enkrat tedensko, po navadi zjutraj, najprej za razredni pouk in OPB, nato za učitelje predmetne stopnje. Zaposleni so mi rekli, da sem najbolj tečna ravnateljica, ki vsak teden »teži«, po drugi strani pa so prav tako kot učenci potrebovali občutek varnosti in podpore.

Nenehno je bilo treba spremljati navodila MIZŠ in ZRSŠ, prostih koncev tedna ni bilo več, okrožnice so po navadi »priletele« ob petkih popoldan. Sodelavce je bilo treba bodriti, jim vlivati optimizem in upanje, da vse to zmoremo. Vzpostaviti je bilo treba stik z učenci

in iskati kar najboljše poti pri poučevanju na daljavo. Z učenci sem imela na začetku ravno tako sestanke enkrat tedensko, od sredine aprila pa na štirinajst dni. Bili so pomemben dejavnik pri iskanju izboljšav in optimalnega dela na daljavo v danih okoliščinah.

Preko spleta sem iskala webinarje s področja vodenja. Najbolj so se me dotaknili predavanja dr. Mateja Tuška in njegove besede, da je v času kriznih razmer potrebno avtokratično vodenje, saj zaposlenim daje občutek varnosti. Zaradi tega so moja navodila postala malce drugačna kot navadno. Pri situacijah, v katerih se je bilo treba hitro odločati, sem po premisleku sprejela odločitev in jo posredovala zaposlenim. Največ težav, stisk in nezadovoljstva med zaposlenimi je bilo, ko je bilo po štirinajstih dneh dela na daljavo treba čez vikend spremeniti način dela v Teamsih in ga toliko prilagoditi, da je bil celoten sistem vezan na potrebe učenca in ga je postavil v središče učnega procesa tudi pri pouku na daljavo. Pa se je na koncu pokazalo, da je bila odločitev dobra in nujna, tako da smo bili vsi zadovoljni in ponosni na svoje delo.

V tistem obdobju so mi bili v veliko pomoč različni kakovostni webinarji, pa kolegi ravnatelji iz aktiva občin Šentjur in Dobje. Skupaj smo (videokonferenčno) rešili marsikatero težavo.

Če zdaj pogledam nazaj, lahko mirno zapišem, da mi tudi vodenje na daljavo ni povzročalo težav. Hitro se znam prilagoditi, poiskati rešitve v danih, tudi stresnih razmerah in še v tako nemogoči situaciji sodelavce pozitivno motivirati. Mogoče je ena od mojih dobrih lastnosti tudi ta, da še v tako slabi stvari najdem vedno nekaj dobrega.

Katera znanja, sposobnosti in veščine so vam olajšali vodenje?

Katera znanja bi še želeli pridobiti? Kako se mislite tega lotiti?

Kot vodja se moraš nenehno izobraževati in iskati nova znanja tako s področja učinkovitega vodenja kot komunikacije, upravljanja s človeškimi viri ter sodobnih oblik učenja in poučevanja. Slediti moraš vsem sodobnim smernicam v pedagoškem procesu, predvsem pa moraš biti sodelavcem za zgled. Znanja pridobivaš formalno in neformalno. Ves čas si prizadevam pridobivati nove veščine in znanja, zadnje čase predvsem na spletu. Vodenje pri delu na daljavo mi je olajšalo predvsem to, da kolektiv dobro poznam, da znam ljudi motivirati in jim prisluhniti, zlasti kadar so v stiski, da sodelavci vedo, da se lahko name obrnejo vedno, kadar so v dilemi. Po drugi strani pa moram biti kot vodja vedno malo tudi v vlogi »zmaja«, saj sem odgovorna za celoten učni proces.

Pri delu sta mi pomagala tudi dobro poznavanje okolja Office 365 in jasna vizija, kako izobraževanje na daljavo izpeljati. Kot pozitivna stran preteklega pedagoškega vodenja se je izkazala odločitev, da smo s kolektivom opravili proces formativnega spremljanja in ga že šest let vnašamo v učni proces. Preko kratkih hospitacij v obliki učnih sprehodov smo dobro prakso prenašali med sodelavce in tudi širše. Zadnji dve leti smo temeljito predelovali učne načrte in črtali balast, ki ga narekujejo delovni zvezki. Vse to je bila dobra podlaga za pripravo našega sistema dela v Teamsih pri učenju na daljavo.

Na srečo imam v kolektivu sodelavce, s katerimi lahko vedno strokovno razpravljam o novih veščinah in znanjih, ki jih potem uvajamo v delo. Po navadi me pri tem, da najdem nova znanja, ki jih potrebujem pri svojem delu, vodi šesti čut. Nenehno iščem nove poti in preberem veliko strokovne literature, ki mi je vodilo za iskanje novih izzivov pri vodenju.

Kako je izvajanje pouka na daljavo zaznamovalo izobraževalni proces od marca do junija 2020? Kaj je to pomenilo za učence?

Katera prej pridobljena znanja in veščine so jim koristili?

Kakšna podpora se je izkazala za učinkovito?

Kakšne izkušnje ste prenesli v naslednje šolsko leto?

Naše učenje na daljavo je zaznamovala povezanost vseh – tako učencev kot učiteljev – v Teamsih. Najprej smo opazili, da učenci v klepetalnici odštevajo minute do »začetka pouka«. Presenetila nas je njihova vljudna komunikacija. V vsakodnevnih kratkih pogovorih so zapisali vse, kar pri siceršnjem druženju in komunikaciji v šoli kar nekam »izpuhti«. »Dobro jutro, dober dan, nasvidenje, lahko noč, hvala, prosim, gospa ravnateljica« – vsi ti izrazi so bili od prvega dne rutiniran del spletnih pogovorov. Vsi učenci od 1. do 9. razreda so kar naenkrat postali »pismeni«. Tudi tisti, ki v šolskih prostorih nikdar ne bi stopili k učitelju ali k meni ter kaj povedali ali vprašali, so to pri komunikaciji eden na enega brez težav zapisali v zasebni klepet. Učenci so se morali naučiti delati samostojno in si razporejati čas. Vsem ni šlo gladko. Učitelji so iskali načine, kako učenca tudi na daljavo postaviti v središče učnega procesa, in spodbujali so sodelovalno delo. Naši učenci so imeli prednost, ker smo tehnologijo vsa leta vključevali v učni proces, poznali so okolje Office 365, formativno spremljanje je del učnega procesa, učenci znajo postavljati kriterije znanja, pričakujejo ustrezno povratno informacijo učiteljev ... Preteklo delo nam je omogočalo,

da je učenje na daljavo steklo brez večjih težav ali pretiranega kopičenja navodil in pošiljanja le-teh po e-pošti. Učenci so imeli v Temsih povezavo do e-zvezkov, ki so idealen pripomoček za sodelovanje ter raznovrstno in hitro povratno informacijo tako sošolcev kot učitelja. Pokazalo se je, da je možnost, da lahko učenci v klepetu učitelja kadarkoli vprašajo vse, kar hočejo, zelo koristna. To je zmanjševalo stres v kriznem obdobju in jim zagotavljalo varnost, v učnem procesu so se počutili sprejete, spoštovane in enakovredne.

Pozitivna so bila tudi tedenska srečanja, na katerih so mi učenci lahko po videokonferenci povedali, kaj se jim zdi pri učenju na daljavo dobro, kaj jih moti in kaj bi spremenili. Razvili so zelo visoko kulturo spletnega komuniciranja, imeli so ogromno dobrih predlogov in so sooblikovali učno okolje, v katerem so se počutili varne in ki jim je omogočalo, da po vrnitvi v šolo ni bilo učnih zaostankov. Zanimivo je tudi, da so na daljavo zablesteli tisti, za katere v šoli tega nikdar ne bi pričakovali, da polovica učencev z učno pomočjo te ni več potrebovala, so pa imeli malo več težav tisti, za katere je pri učenju primaren slušni kanal. Zagotovo bomo v tem šolskem letu preteklo dobro prakso učenja na daljavo še nadgrajevali.

Ob zaprtju šol in po njem smo pogosto zasledili izraz »Maslow pred razcvetom«. Strokovnjaki poudarjajo, da je treba najprej zadovoljiti otrokove osnovne potrebe, šele ko so te zadovoljene, lahko pridobiva znanje. Kaj mislite, v kolikšnem obsegu smo med pandemijo šolsko okolje na novo ovrednotili?

Živimo v takšnem okolju, v katerem so osnovne otrokove potrebe (zlasti na najnižji, pa tudi na naslednjih dveh ravneh, kjer sta pomembna ljubezen in spoštovanje) toliko zadovoljene, da smo lahko brez večjih težav pridobivali znanje.

Menim, da je bilo obdobje prekratko, da bi prevrednotilo šolsko okolje. Se pa je okrepilo spoštovanje staršev do vseh nas. Nikoli še nisem dobila toliko pohval, ki so jih starši namenili našemu delu, kot ravno v času učenja na daljavo. Če kaj, potem se je okrepilo spoštovanje do učiteljev.

Obdobje učenja na daljavo je prineslo tudi pozitivne izkušnje. Ste ali boste katero od njih vpeljali v prakso v novem šolskem letu?

Kot zelo pozitivno se je pokazalo sodelovanje med učitelji. Učili so se drug od drugega, si med seboj pomagali in se samoizobraževali

s pomočjo webinarjev ter znanje nesebično delili v kolektivu in širši slovenski učiteljski javnosti.

V Teamsih v povezavi s Class Notebookom smo začeli razvijati dobro prakso učenja na daljavo, ki jo bomo v tem šolskem letu dopolnjevali in izpopolnjevali, saj nam učenje na daljavo glede na epidemiološko sliko ne uide.

Kaj bi bilo na podlagi izkušenj iz obdobja, ko so bile šole zaprte, treba na sistemski ravni še spremeniti?

Sistemske bi bilo treba vse učitelje usposobiti za samostojno poučevanje z IKT, ob upoštevanju sodobnih metod poučevanja. To sicer piše v vseh učnih načrtih, če jih dobro preberemo, in to bi morala biti ustaljena praksa. Učitelje bi bilo treba nekako ozavešiti, da je samoizobraževanje nekaj, kar je za naš poklic samo po sebi umevno.

Kaj lahko spremenite sami, v okviru lastne avtonomije?

Ogromno. Le sami lahko v začetku uvajamo spremembe (seveda v skladu z zakonodajo). Če se spremembe dobre, jih je treba pokazati in jih na mehek način prenašati v vsakdanjo prakso, tudi širše. Če sami v to ne verjamemo, potem težko kaj naredimo in prehitro podležemo »jamranju«, ki nam je Slovencem bližje kot pohvala in pozitivna spodbuda. Za uvajanje sprememb v okviru lastne avtonomije potrebujemo tudi samozavest in veliko znanja.

Enaindvajsetega avgusta se je poslovil britanski strokovnjak za izobraževanje Ken Robinson, ki je rekel: »Večina od nas nima težav s tem, da si zastavi visoke cilje in jih potem ne doseže. Nasprotno, težava je v tem, ker merimo prenizko in smo pri tem uspešni.« Kako primeren je današnji čas za zastavljanje visokih ciljev? Kateri cilj ste si pri vodenju letos zastavili vi?

Z izjavo britanskega strokovnjaka za izobraževanje se strinjam. Menim, da je vsak čas primeren za to, da si zastavljamo drzne cilje, in k temu tudi vedno stremim. Cilji morajo biti vedno drzni in vedno malo nad pričakovanji. Le tako iščemo in velikokrat tudi najdemo poti »do nečesa več«. Te poti seveda niso enostavne. Zahtevajo ogromno učenja, znanja, samodiscipline, je pa zadovoljstvo po tem, ko smo enkrat na cilju, toliko večje. Seveda se je treba navaditi, da je vmes kakšen pošten padec. Bojim pa se, da si kot

družba zlasti na področju izobraževanja zastavljamo prenizke cilje. Že štirikrat v zadnjih treh letih smo kot šola na različnih razpisih dobili odgovor, da postavljamo preveč ambiciozne cilje. Eden od projektov je bil zaradi tega celo nižje ocenjen in ga nismo dobili. Na koncu pa te »preveč ambiciozne« cilje vedno dosežemo ali celo presežemo, kar pomeni, da so še prenizko zastavljeni.

Moj cilj na področju vodenja? Najti v tej novi realnosti čas zase, odklopiti delo in ohraniti telesno kondicijo ter pri vseh negativnih novicah ostati »normalen«. Če mi to uspe, potem si bomo v kolektivu v prihodnjih letih zastavili – in jih tudi dosegli – še veliko drznih ciljev.

- **Suzana Plemenitaš** je ravnateljica Osnovne šole Dobje.
suzana.plemenitas@osdobje.si