

Sodelovanje specialnega pedagoga z vodstvom šole na področju učenja in poučevanja

Monika Mithans

Pedagoška fakulteta Univerze v Mariboru

Milena Ivanuš Grmek

Pedagoška fakulteta Univerze v Mariboru

V prispevku obravnavamo povezovanje med specialnimi pedagoginjami in vodstvom šol na področju učenja in poučevanja. V prvem delu na kratko predstavljamo teoretična spoznanja o delu šolske svetovalne službe in njenem sodelovanju z vodstvom šole. V drugem, empiričnem delu, ki smo se ga lotili kvalitativno, prikazujemo povezovanje med specialnimi pedagoginjami in vodstvom šole na področju učenja in poučevanja. Rezultati kažejo, da se ravnatelji in specialne pedagoginje na področju učenja in poučevanja povezujejo predvsem zaradi vzgoje in izobraževanja otrok s posebnimi potrebami in učnimi težavami. Njihovo sodelovanje je kontinuirano in kakovostno. Poleg dobrega sodelovanja z vodstvom so sodelujoči poudarili pomen aktivnega mreženja v aktivu svetovalnih delavk. Rezultati pričajo o tem, da se šole zavedajo pomena mreženja, ki pozitivno vpliva na učenje vseh akterjev v vzgojno-izobraževalnem procesu.

Ključne besede: šolska svetovalna služba, vodstvo šole, specialni pedagog, mreženje, programske smernice za svetovalno službo

Uvod

Zaradi vse večjega obsega formalnih nalog je danes večja tudi odgovornost ravnatelja do države in moralna odgovornost do strokovnih delavcev, učencev in staršev (Resman 2018) in prav od njega in njegovega vodenja sta najbolj odvisna uspeh in učinkovitost šole (prim. Svedberg 2014). Vodenje je lahko uspešno le, če se ravnatelj povezuje v različne mreže in tako sodeluje z drugimi ravnatelji in strokovnimi delavci na šoli, kajti vodenje je prezahtevna naloga, da bi jo zmogel sam (Koren 2007). Poleg tega imajo ravnatelji zaradi vedno večjega obsega poslovnih nalog vse manj časa za to, da bi lahko pozornost usmerjali v učenje, ki je temelj delovanja šole (Zavašnik Arčnik 2015). Med strokovne delavce, ki pomembno prispevajo h kakovosti vzgojno-izobraževalnega dela,

vsekakor sodi tudi svetovalna služba (Vogrinc in Krek 2012), ki predstavlja pomemben sestavni del vsake šole (Gregorčič Mrvar in Šarič 2018).

Da bi preverili sodelovanje med vodstvom šole in specialnim pedagogom, smo izvedli raziskavo, katere del, ki se navezuje na področje učenja in poučevanja, bomo predstavili v nadaljevanju. Zanimalo nas je, v okviru katerih nalog s področja učenja in poučevanja, ki jih opredeljujejo *Programske smernice* (Zavod Republike Slovenije za šolstvo 2008), specialni pedagogi sodelujejo z vodstvom, kako pogosto sodelujejo in kakšno je njihovo sodelovanje ter katere naloge še opravljajo skupaj.

V prispevku se bomo osredotočili na sodelovanje specialnega pedagoga z vodstvom šole na področju učenja in poučevanja. Področje predstavlja temeljno poslanstvo vzgojno-izobraževalnega zavoda in zaradi vse večje osredotočenosti na učenje je prav »vodenje za učenje postalo vodilni koncept vodenja v vzgoji in izobraževanju«, katerega cilj je izboljšati kognitivne in nekognitivne dosežke učencev (Zavašnik Arčnik 2015, 5). Ravnatelj pa je tisti, ki mora učenje postaviti v središče svojih ravnanj in prepričan (Erčulj idr. 2014).

Svetovalna služba v osnovni šoli

Šolska svetovalna služba je del šolske skupnosti, ki je na voljo vsem vključenim akterjem, predstavlja »osrednji prostor dialoga in sodelovanja« in je prav zato izredno dragocena (Čačinovič Vogrinčič in Mešl 2013, 21). Naloge šolske svetovalne službe so opredeljene v *Programskih smernicah* (Zavod Republike Slovenije za šolstvo 2008), ki jih je Strokovni svet Republike Slovenije za splošno izobraževanje potrdil leta 1999. V skladu z njimi svetovalna služba pomaga pri uresničevanju temeljnega in vseh drugih vzgojno-izobraževalnih ciljev in sodeluje pri tem, njen osnovni namen pa je, da bi bili vsi udeleženci vzgojno-izobraževalnega procesa in vzgojno-izobraževalna ustanova kot celota čim bolj uspešni. Svetovalna služba je po Resmanovem (1999) mnenju učencem v pomoč pri njihovem šolskem in osebostnem razvoju in ustvarjanju možnosti za ustrezen življenjski slog.

Temeljna naloga šolske svetovalne službe je sodelovanje pri reševanju pedagoških, psiholoških in socialnih vprašanj vzgojno-izobraževalnega dela na šoli z dejavnostmi pomoči, razvojnimi in preventivnimi dejavnostmi ter načrtovanjem in evalvacijo. Tako svetovalni delavec sodeluje z vsemi udeleženci vzgojno-

izobraževalnega procesa in po potrebi tudi z ustreznimi zunanji strokovnimi ustanovami na naslednjih področjih življenja in dela vzgojno-izobraževalnega zavoda: pri dejavnostih učenja in poučevanja, na področju kulture, vzgoje, klime in šolskega reda, telesnega, osebnega in socialnega razvoja, šolanja in poklicne orientacije ter na področju socialno-ekonomskih stisk (Zavod Republike Slovenije za šolstvo 2008).

V povezavi z zapisanim se moramo zavedati, da ni mogoče pričakovati, da bi bil vsak profil svetovalnih delavcev usposobljen za opravljanje številnih in raznovrstnih nalog, ki jih predvidevajo programske smernice (Bizjak 2014). Zaradi narave dela in kompleksne povezanosti pedagoških, psiholoških in socialnih vprašanj je delo šolske svetovalne službe interdisciplinarno in zahteva sodelovanje svetovalnih delavcev različnih strokovnih profilov (Zavod Republike Slovenije za šolstvo 2008). Svetovalna služba je v strokovnem pogledu pri delu avtonomna, kljub temu pa vodstvo šole nadzira izpolnjevanje nalog, opredeljenih v smernicah (Chata in Loesch 2007 po Vršnik Perše 2008).

Petra Gregorčič Mrvar je na okrogli mizi »Vizija delovanja svetovalne službe in kompetence za svetovalno delo v aktualnih družbenih razmerah in v prihodnosti« poudarila, da morajo imeti svetovalni delavci široka znanja in veščine. Po njenem prepričanju potrebujejo za kakovostno opravljanje poslanstva znanja s področja otrokovega razvoja, poznati morajo vzgojno-izobraževalni sistem, biti večji načrtovanja in didaktičnega vodenja učnega in vzgojno-izobraževalnega procesa v celoti. Poleg tega morajo imeti poglobljena znanja in veščine za delo s specifičnimi skupinami otrok, učiteljev itd. (Bizjak 2014).

Na zahteve in kompleksnost nalog šolske svetovalne službe bi po mnenju udeležencev okrogle mize »lahko najbolje odgovoril le tim strokovnjakov, ki bi bili predvsem dobro opremljeni s kompetencami za delovanje na svojem strokovnem področju, ob tem bi pa zmogli upoštevati pomen, vlogo in naloge drugih strokovnjakov« (Bizjak 2014, 52).

Učinkovitost šolske svetovalne službe pa ni odvisna samo od nje same, ampak tudi od tega, kako bo deloval ves sistem (Bečaj 2005).

Prepletanje nalog svetovalne službe in vodstva šole na področju učenja in poučevanja

Med najmanjše, a zelo pomembne šolske podsisteme poleg svetovalnih delavcev zagotovo sodi tudi vodstvo šole. Oba podsistema

imata številne obveznosti, naloge, njuno delovno področje je široko. Skupno jima je, »da si oba prizadevata za optimalni razvoj vseh učencev v šoli, za njihov čim boljši učni uspeh in kakovostno delovanje šole kot celote, kar so tudi temeljni razlogi za njuno sodelovanje« (Gregorčič Mrvar idr. 2020, 32–33).

Ravnatelji imajo s sodelovanjem s svetovalno službo na šoli zelo različne izkušnje, ki so po prepričanju Resmana (2018, 28) odvisne od »ciljev šole, profila svetovalnega delavca, njegovih pričakovanj, izkušenj, ambicij itd.«. Vsekakor pa nanj vpliva tudi to, kako ravnatelj vidi poslanstvo in naloge šole, strategije in načine vodenja šole in kakšni so njegovi pogledi na vlogo svetovalne službe pri razvoju šole in učencev (Resman 2018).

V raziskavi, ki jo je opravil Dolgan (2012, 16), je bilo ugotovljeno, da slovenski osnovnošolski ravnatelji svoj način vodenja opisujejo kot »sodelovanje z zaposlenimi«. Gregorčič Mrvar idr. (2020, 34) ugotavljajo, da ravnatelj šole »ne vodi prek strokovnih delavcev, pač pa skupaj z njim. Pri takem vodenju je pomembna participacija vseh zaposlenih pri načrtovanju ciljev, vizije, razvoju šole in reševanju problemov.« Pri takšnem načinu vodenja ravnatelji spodbujajo razvijanje in vzdrževanje sodelovalne šolske kulture, v kateri se zaposleni učijo drug od drugega (Gregorčič Mrvar idr. 2020). Tudi Resman (2018) opozarja na pomen participativnega (sodelovalnega) vodenja, ki povečuje motivacijo strokovnih delavcev in zato kakovost dela. »Premik šolskega svetovalnega dela od individualne k bolj sistemski orientaciji odpira možnosti, da se svetovalna služba [...] skupaj z ravnateljem postavi na čelo, ko se šola sooča s katerim koli vidikom kakovosti pedagoškega dela.« (Resman 2018, 29)

Dobro medsebojno sodelovanje zahteva obojestransko pripravljenost in motivacijo. Temelji na usklajeni šolski viziji, dobri medsebojni komunikaciji, medsebojnem spoštovanju in zaupanju. Za dobro medsebojno sodelovanje je nujno, da se ravnatelj in svetovalni delavec dobro poznata, da delo povezujeta in dopolnjujeta ter da znata ločiti svoje naloge in razlikovati med njimi. Oviro za sodelovanje lahko predstavlja to, da ravnatelj ne pozna dela svetovalnega delavca, prav tako pa je težava lahko v tem, da ravnateljevega dela in težav, povezanih z vodenjem šole, ne poznajo svetovalni delavci (Resman 2018).

Gregorčič Mrvar idr. (2020) so pri pregledu raziskav, ki so preučevale dejavnike, ki vplivajo na kakovost odnosa med vodstvom in svetovalnimi delavci, ugotovili, da na kakovost odnosa najbolj vplivajo odprto medsebojno komuniciranje, medsebojno spoštova-

nje, zaupanje ter razumevanje medsebojnih odgovornosti in vlog.

Na področju učenja in poučevanja šolska svetovalna služba v sodelovanju z vodstvom šole spremlja in evalvira vzgojno-izobraževalno delo na tem področju, preverja in zagotavlja ustrezne pogoje za integracijo učencev s posebnimi potrebami, sodeluje pri pripravi razvojnega načrta šole za področje učenja in poučevanja ter pri načrtovanju strokovnega izpopolnjevanja učiteljev (Zavod Republike Slovenije za šolstvo 2008). Naloge specialnega pedagoga so predvsem sodelovanje pri pripravi razvojnega načrta šole za področje učenja in poučevanja otrok s posebnimi potrebami (PP). Tako sodeluje pri načrtovanju števila otrok, ki jim šola lahko zagotovi ustrezne pogoje za integracijo; opredeljuje skupine otrok s PP, za katere so na šoli zagotovljene ustrezne prostorske in materialne razmere ter usposobljeni strokovnjaki; skrbi za potrebne tehnične pripomočke, za organizacijo in izvedbo izobraževanja za otroke s PP, oblikovanje urnika za različne oblike individualne in skupinske pomoči; načrtuje izvajanje in prilagajanje kurikulumu za posamezne učence s PP; ozavešča učitelje o realnih možnostih za diferenciacijo pri delu z otroki s PP in organizira različna predavanja za kolektiv (Kavkler in Tancig 2000).

Empirična raziskava

Navedena teoretska izhodišča so nas vzpodbudila, da preverimo sodelovanje med svetovalno službo in vodstvom šole na področjih, ki jih opredeljujejo *Programske smernice* (Zavod Republike Slovenije za šolstvo 2008). V prispevku bomo predstavili samo rezultate, povezane s področjem učenja in poučevanja.

Raziskovalna metoda

V raziskavi smo se odločili za kvalitativni pristop. Zanj je značilno, da se osredotoča na manjša področja vzgoje in izobraževanja in je vezan na manjše skupine in posameznike (Sagadin 2001).

Uporabili smo deskriptivno metodo pedagoškega raziskovanja, natančnejše študijo primera, in sicer tako, da so specialni pedagogi odgovorili na vprašalnik z odprtimi vprašanji in prispevali poglobljene odgovore.

Raziskovalni vzorec

Vzorec je bil namenski – izbrali smo štiri specialne pedagoginje iz štirih osnovnih šol iz različnih regij, Podravske, Posavske, Osred-

njeslovenske in Koroške. V raziskavo vključene šole obiskuje od 298 do 906 učencev. Izbrali smo vsakdanje primere, ki zaradi svoje povprečnosti predstavljajo preučevano situacijo (Vogrinc 2008).

Dve anketiranki (tretja in četrta oš) poleg svetovalnega dela izvajata tudi ure dodatne strokovne pomoči (DSP), drugi dve (prva in druga oš) sta zaposleni kot učiteljici DSP, a se v okviru aktiva svetovalne službe dejavno vključujeta tudi v svetovalno delo, predvsem pri delu z učenci z učnimi težavami (v nadaljevanju učenci z UT) in PP.

Specialna pedagoginja na prvi oš (izvajanje DSP) ima v timu še psihologinjo in socialno pedagoginjo. Na drugi oš sta v timu poleg specialne pedagoginje (izvajanje DSP) še psihologinja in pedagoginja. Specialna pedagoginja na tretji oš (svetovalno delo in DSP) ima v timu še eno specialno pedagoginjo in dve socialni pedagoginji (ena s polovičnim delovnim časom). Na četrti oš se lahko specialna pedagoginja (svetovalno delo in DSP) obrne na specialno pedagoginjo (svetovalno delo in DSP) in pedagoginjo, ki opravlja le svetovalno delo.

Postopki zbiranja in obdelave podatkov

Podatke smo pridobili s pomočjo enega izmed kvalitativnih pristopov, in sicer z odprtimi vprašanji, ki so se nanašala na deset vsebinskih sklopov. Tako smo dosegli bolj poglobljeno obravnavo izbranega problema.

V prispevku bomo predstavili le ugotovitve uvodnega, drugega in četrtega sklopa vprašanj. Uvodni sklop vprašanj prinaša podatke o raziskovalnem vzorcu (število učencev na šoli, izobrazba in sestava svetovalne službe).

V četrtem sklopu so specialne pedagoginje ocenile svoje sodelovanje z vodstvom na področju učenja in poučevanja (analiza učne uspešnosti, spremljanje vzgojno-izobraževalnega dela, preverjanje pogojev za integracijo učencev s PP itd.).

Pred začetkom raziskovanja smo pripravili raziskovalni načrt. Na samem začetku smo s pomočjo analize *Programskih smernic* (Zavod Republike Slovenije za šolstvo 2008) opredelili področja, na katerih specialni pedagogi sodelujejo z vodstvom, in tako oblikovali vprašanja.

Raziskavo smo izvedli decembra 2019. S specialnimi pedagoginjami smo se ob upoštevanju njihovih delovnih obveznosti dogovorili za termin intervjuja. Intervjuji so potekali individualno in smo jih posneli. Po opravljenem anketiranju smo pripravili prepi-

se. Na podlagi analize literature in opredeljenih področij sodelovanja med vodstvom šole in specialnim pedagogom smo si pred začetkom analize pripravili seznam kod in se zato odločili za deduktivni pristop k analizi podatkov (Vogrinc 2008) z analizo navzočnosti določenih kod.

Rezultate analize za področje učenja in poučevanja predstavljamo v nadaljevanju.

Rezultati in diskusija

Rezultati so pokazali, da vse anketirane specialne pedagoginje delujejo v timu svetovalnih delavk, ki ga sestavljajo različni profili. Dve specialni pedagoginji opravljata delo učiteljice DSP (prva in druga oš), dve pa poleg ur DSP izvajata še delo svetovalne delavke (tretja in četrta oš). Iz njihovih odgovorov je bilo moč razbrati, da se tudi specialni pedagoginji, ki nista zaposleni kot svetovalni delavki, aktivno vključujeta v delo svetovalne službe, saj je njuno vključevanje pomembno za ustvarjanje inkluzivne klime in posledično za kar najboljši razvoj otrok s PP.

Sodelovanje z vodstvom šole so anketirane specialne pedagoginje opisale kot dobro in korektno. Ena ga je ocenila kot zelo dobro in posebej poudarila, da poteka redno in je učinkovito.

Sodelovanje specialnega pedagoga in vodstva šole pri nalogah na področju učenja in poučevanja

Odnos med poučevanjem in učenjem predstavlja temeljni didaktični odnos, mimo katerega ne more nobena učna relacija (Blažič idr. 2005); kot ključni element vsake šole je nedvomno pomemben tudi pri delu svetovalne službe.

Specialne pedagoginje navajajo, da pri *spremljanju in evalvaciji vzgojno-izobraževalnega dela na področju učenja in poučevanja* z vodstvom sodelujejo predvsem v povezavi z učenci s PP in UT. V okviru sodelovanja imajo možnost povedati svoja opažanja in predloge za omilitev težav. O ugotovitvah redno poročajo vodstvu šole, kajti nemogoče je, da bi ravnatelji poznali posebnosti vsakega posameznega učenca (Zupančič 2013).

Specialna pedagoginja s prve oš je povedala, da se vodstvo na rednih sestankih učiteljskega zbora in ocenjevalnih konferencah seznani z vzgojnim in učnim uspehom učencev ter na podlagi poročil predlaga sestanke oddelčnega učiteljskega zbora, na katerih je prisoten tudi celoten aktiv šolske svetovalne službe. Na sestankih se strokovni delavci podrobneje seznani s težavami posa-

meznih učencev in oblikujejo načrt pomoči. Vodstvo šole se teh sestankov ne udeležuje. S pomočjo svetovalne službe pa na rednih mesečnih srečanjih preveri, kako izvajajo sklepe, sprejete na sestankih, se pozanima o sprejetih dogovorih in skrbno spremlja izpolnjevanje ukrepov za pomoč učencem. V samo izvajanje ukrepov se ne vmešava, saj po mnenju specialne pedagoginje popolnoma zaupa aktivu šolske svetovalne službe, katerega člani si na rednih tedenskih srečanjih izmenjujejo informacije o vzgojnem in učnem uspehu učencev.

Specialna pedagoginja z druge oš je poročala o tem, da ima pri individualnem delu z učenci s P P možnost za poglobljeno spoznavanje posameznih učencev in zato lažje objektivno oceni njihov napredek. O napredku in težavah učencev redno poroča na tedenskih sestankih aktiva šolske svetovalne službe. Poleg tega s svojimi ugotovitvami seznanijo vodstvo šole na mesečnih srečanjih vodstva in celotnega aktiva šolske svetovalne službe; na teh srečanjih skupaj iščejo in oblikujejo rešitve, primerne za vsakega učenca. Vodstvo se dejavno vključuje v pripravo programov in vestno spremlja tudi njihove učinke.

Na tretji oš ravnatelj o učnih in vzgojnih posebnostih učencev seznanijo na rednih tedenskih srečanjih učiteljskega zbora, na katerih skupaj pripravijo tudi dogovor o nadaljnjem ukrepanju in sklicevanju problemskih sestankov. Za obveščanje vodstva o nadaljnjem ukrepanju in sprejetih dogovorih je nato odgovorna specialna pedagoginja, vodja aktiva šolske svetovalne službe. Ta vodstvo redno seznani z vsemi problemskimi sestanki, ki se jih udeležijo strokovni delavci, ki poučujejo v določenem oddelku. Vodstvo se sestankov načeloma ne udeležuje, svoja mnenja in predloge pa na mesečnih individualnih pogovorih posreduje specialni pedagoginji, ki o njih obvesti druge strokovne delavce.

Na četrti oš specialna pedagoginja z vodstvom na tem področju sodeluje v povezavi z učenci od 1. do 4. razreda. O njihovih težavah in napredku poroča na sestankih učiteljskega zbora, ki potekajo vsaj dvakrat na mesec. V nadaljevanju specialna pedagoginja nastopa v vlogi veznega člana med razrednikom, starši in vodstvom šole, saj se vodstvo problemskih sestankov udeleži le izjemoma. O dogovorih in sprejetih sklepih specialna pedagoginja poroča na tedenskih sestankih aktiva šolske svetovalne službe, vodja aktiva šolske svetovalne službe pa o tem nato na rednih mesečnih srečanjih poroča vodstvu.

V okviru *preverjanja in zagotavljanja ustreznih pogojev za integracijo učencev s posebnimi potrebami* je vloga specialnih peda-

goginj najizrazitejša. To je tudi področje, na katerem so deležne popolnega zaupanja vodstva. Skupaj z njim sproti preverjajo možnosti in razmere za učence s P P.

Specialna pedagoginja na prvi oš je povedala, da se z vodstvom vsako šolsko leto na individualnem pogovoru dogovori o izvajanju ur DSP in kot članica strokovne skupine pomaga pri zagotavljanju ustreznih razmer (vzpostavljanje pozitivne razredne klime, zagotavljanje ustreznih didaktičnih pripomočkov in opreme, ozaveščanje učiteljev). Vodstvo šole je prisotno na prvem sestanku strokovne skupine, potem pa se ji pridruži le po potrebi. Po vsakem sestanku strokovne skupine specialna pedagoginja vodstvu na individualnem pogovoru poroča o ugotovitvah in sprejetih sklepih. Na rednih tedenskih srečanjih z vsemi dogovori seznanjeni tudi preostali članici aktiva šolske svetovalne službe.

Podobne ugotovitve je navedla specialna pedagoginja na drugi oš, saj je prav tako dejavno vključena v oblikovanje urnika za izvajanje DSP in v zagotavljanje ustreznih razmer za otroke s P P. Tudi vodstvo druge osnovne šole se udeleži le prvega sestanka strokovne skupine, s pomočjo specialne pedagoginje in celotnega aktiva šolske svetovalne službe pa na mesečnih srečanjih redno spremlja napredek učencev.

Na tretji oš je specialna pedagoginja deležna popolnega zaupanja vodstva, saj to podpira njene predloge in dejavno pomaga pri zagotavljanju pripomočkov, materialnih in kadrovskih razmer ter drugih prilagoditev. Navedla je še, da na tem področju vodstvo in sama aktivno sodelujeta še z drugo specialno pedagoginjo, ki izvaja DSP. S socialnima pedagoginjama se povezujejo, kadar gre za uresničevanje individualiziranega programa za otroke, ki potrebujejo tudi pomoč socialnega pedagoga. Vodstvo je redno prisotno na timskih sestankih, na katerih se dejavno vključuje in sodeluje s predlogi za izvajanje individualiziranega programa.

Na četrti oš specialna pedagoginja kot članica strokovne skupine pomaga pri zagotavljanju ustreznih razmer za otroke, ki jim pripada DSP. Ravnatelj je na sestankih strokovne skupine redno prisoten, z zanimanjem prisluhne ugotovitvam vseh vpletenih in se dejavno vključuje v oblikovanje individualiziranih programov za učence. Kljub vsemu večji delež koordinacije z vodstvom na tem področju, v skladu z razdelitvijo zadolžitev, opravlja druga strokovna delavka (vodja tima svetovalnih delavk), ki se z vodstvom sestaja na rednih mesečnih srečanjih. O dogovorih in sklepih nato poroča na tedenskih sestankih aktiva šolske svetovalne službe.

Pri pripravi *razvojnega načrta šole za področje učenja in poučevanja* poleg svetovalnih delavcev na prvi in tretji oš z vodstvom aktivno sodelujejo tudi vsi drugi učitelji, na prvi oš pa vsi pedagoški in strokovni delavci vodstvu oddajo svoje predloge.

Na drugi in četrti oš specialni pedagoginji na tem področju ne sodelujeta neposredno, saj je za to zadolžena druga strokovna delavka, ki o vseh dogovorih poroča članom aktiva šolske svetovalne službe.

Pri *načrtovanju strokovnega izpopolnjevanja učiteljev na šoli s področja poučevanja* specialne pedagoginje (individualno ali v okviru aktiva svetovalnih delavk) na vseh šolah redno sodelujejo z vodstvom, tako da mu posredujejo predloge o predavanjih, ki bi bila primerna in nujna za kolektiv in starše. Vodstvo prisluhne njihovim predlogom in jih večinoma upošteva. Na drugi oš specialna pedagoginja kot izvajalka DSP občasno (glede na potrebe) tudi sama pripravi izobraževanja za kolektiv. Pobude za tovrstna izobraževanja dá sama ali pa pridejo od vodstva, ki ji pri izvedbi zagotavlja podporo in ji svetuje. Tudi na četrti oš specialna pedagoginja pripravlja krajša izobraževanja oz. delavnice, ki se nanašajo na delo z otroki z UT in PP ter na vzpostavljanje pozitivne razredne klime. Vse specialne pedagoginje so poudarile pomen izobraževanj, zaradi katerih se poveča kakovost vzgojno-izobraževalnega dela na šoli.

Zaključek

Vsi svetovalni delavci so z leti postali nepogrešljiv sestavni del vzgojno-izobraževalnega procesa (Privošnik in Urbanc 2009). Za njihovo uspešno delo je pomembno, da delujejo interdisciplinarno, saj je sodelovanje med različnimi strokovnimi profili svetovalnih delavcev, sodelovanje z drugimi strokovnimi delavci in vodstvom ključnega pomena za uspešno delovanje svetovalne službe v celoti (Zavod Republike Slovenije za šolstvo 2008), kar se je pokazalo tudi v naši raziskavi, saj je bilo iz odgovorov moč zaznati kontinuirano sodelovanje specialnih pedagoginj v aktivih šolske svetovalne službe, v okviru katerih uspešno rešujejo težave na področju učenja in poučevanja ter aktivno in kontinuirano sodelujejo z vodstvom.

Sodelovanje z vodstvom šole so v našo raziskavo vključene specialne pedagoginje opisale kot dobro. V raziskavi, ki so jo leta 2011 opravili Valenčič Zuljan in sodelavci, je večina ravnateljev svoje sodelovanje s šolsko svetovalno službo ocenila kot zelo dobro ali

dobro (Valenčič Zuljan idr. 2011). O podobnih rezultatih poročata Gregorčič Mrvar in Šarić (2018), saj omenjata, da večina ravnateljev sodelovanje s svetovalnimi delavci ocenjuje kot zelo dobro in dobro. Tudi veliko svetovalnih delavcev sodelovanje z ravnatelji ocenjuje kot zelo dobro, vendar je med njimi več takih, ki so ga ocenili kot dobro ali so bili pri tej oceni neodločeni.

Aktivno sodelovanje vodstva šole in svetovalne službe je pomembno, saj omogoča dialog med vodstvom in svetovalno službo, soočanje in zbliževanje različnih pogledov na razvoj šole in reševanje težav; drug drugemu pomagajo zagledati nove vidike in perspektive šolskega dela, kar prispeva k temu, da so rešitve težav popolnejše ter boljše za posameznika in za šolo kot celoto (Resman 2018).

Anketirane specialne pedagoginje se dejavno vključujejo v kompleksno delo šolske svetovalne službe, ki povezuje tako pedagoška, psihološka kot socialna vprašanja in se uresničuje v dejavnostih pomoči, razvojnih in preventivnih dejavnostih ter dejavnostih načrtovanja in evalvacije (Zavod Republike Slovenije za šolstvo 2008).

Na področju učenja in poučevanja vse specialne pedagoginje z vodstvom aktivno sodelujejo pri delu z učenci z UT in PP. Zaznali smo razlike med specialnimi pedagoginjami, ki so zaposlene le kot učiteljice DSP, in tistimi, ki opravljajo tudi svetovalno delo, kar je logična posledica dejstva, da v skladu z delovnim mestom opravljajo različne delovne naloge. Specialni pedagoginji, ki opravljata svetovalno delo, sta tako poleg omenjenih nalog navedli še delo z učenci priseljenci, tujci idr.

Iz prejetih odgovorov lahko razberemo, da je kakovostno delovanje šolske svetovalne službe na področju učenja in poučevanja (in na drugih področjih) odvisno od aktivnega sodelovanja v strokovnem aktivu šolske svetovalne službe ter od strokovnih razprav in sestankov z drugimi strokovnimi delavci šole in vodstvom. V naši raziskavi so specialne pedagoginje izpostavile tudi pomen izobraževanj za celoten kolektiv. Vse navedene oblike sodelovanja in učenja so po mnenju Erčuljeve (2014) pomembne za oblikovanje skupnih izhodišč, ki omogočajo usklajeno delovanje šole.

Rezultati naše raziskave pričajo o tem, da se svetovalni delavci na šolah povezujejo z vsemi akterji vzgojno-izobraževalnega procesa, kar jim omogoča iskanje učinkovitejših rešitev. Z vodstvom se dobivajo na rednih sestankih, na katerih s skupnimi močmi iščejo najboljše rešitve za vse udeležence vzgojno-izobraževalnega procesa. Aktivno sodelovanje z vodstvom je pomembno, saj dialog

med vodstvom in svetovalno službo omogoča soočanje različnih pogledov na razvoj šole in reševanje težav in njihovo zbliževanje; drug drugemu pomagajo zagledati nove vidike in perspektive šolskega dela, kar pripomore k temu, da so rešitve težav popolnejše ter boljše za posameznika in za šolo kot celoto (Resman 2018).

Literatura

- Bečaj, J. 2005. »Svetovalna služba in sodobni pogledi na kakovost vzgojno-izobraževalnega dela.« *Šolsko svetovalno delo* 10 (3-4): 11-14.
- Bizjak, C. 2014. »Vizija delovanja svetovalne službe in kompetence za svetovalno delo v aktualnih družbenih razmerah in prihodnosti: zapisnik z okrogle mize (Celje, 11. 4. 2014).« *Šolsko svetovalno delo* 18 (3-4): 49-55.
- Blažič, M., M. Ivanuš Grmek, M. Kramar in F. Strmčnik. 2003. *Didaktika: visokošolski učbenik*. Novo mesto: Visokošolsko središče.
- Chata, C. C., in L. C. Loesch. 2007. »Future School Principals' Views of the Roles of Professional School Counselors.« *Professional School Counseling* 11 (1): 35-41.
- Čačinovič Vogrinčič, G., in N. Mešl. 2013. »Šolska svetovalna služba kot prostor varovanja soustvarjanja procesov učenja in pomoči v šoli: delovni odnos soustvarjanja in izvirni delovni projekt pomoči: od prvih korakov v šolski prostor k temeljnemu konceptu dela.« *Šolsko svetovalno delo* 17 (3-4): 15-25.
- Dolgan, K. 2012. »Značilnosti vodenja v slovenskih osnovnih šolah.« *Andragoška spoznanja* 18 (1): 10-27.
- Erčulj, J. 2014. »Vodenje za učenje: ravnateljeva vloga v profesionalnem razvoju strokovnih delavcev.« *Sodobna pedagogika* 65 (4): 82-100.
- Erčulj, J., M. Rozman, F. Bevk, A. Goznik, S. Ileršič, D. Kopold, V. Košpenda, Z. Murko, D. Večerič in Š. Žun. 2014. »Ravnatelj kot spodbujevalec v učenca usmerjenega poučevanja in sodelovanja.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 12 (2): 79-96.
- Gregorčič Mrvar, P., K. Jeznik, J. Kalin, R. Kroflič, J. Mažgon, M. Šarić in B. Šteh. 2020. *Šolska svetovalna služba: stanje in perspektive*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Gregorčič Mrvar, P., in Šarić, M. 2018. »Šolska svetovalna služba danes: analiza rezultatov raziskave o vlogi svetovalne službe v šoli.« *Šolsko svetovalno delo* 22 (2): 20-27.
- Kavkler, M., in S. Tancing. 2000. »Defektolog – svetovalni delavec.« *Šolsko svetovalno delo* 5 (3): 33-38.
- Koren, A. 2007. *Ravnateljstvo: vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Koper: Fakulteta za management; Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Privošnik, N., in K. Urbanc. 2009. »Svetovalna služba v spremembah vzgoje in izobraževanja.« *Sodobna pedagogika* 60 (1): 410-419.

- Resman, M. 1999. »Razvojna vloga svetovalne službe.« 1999. V *Svetovalno delo v vrtcih, osnovnih in srednjih šolah*, ur. M. Resman, J. Bečaj, T. Bežić, G. Čačinovič-Vogrinič in J. Musek, 85–94. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
- Resman, M. 2018. »Sodelovanje med ravnateljem in šolsko svetovalno službo – priložnost, ki je pedagog ne sme prezreti.« *Šolsko svetovalno delo* 22 (3): 28–41.
- Sagadin, J. 2001. »Pregledno o kvalitativnem empiričnem pedagoškem raziskovanju.« *Sodobna pedagogika* 52 (2): 10–25.
- Svedberg, L. 2014. »Ali predstojnik »dela dobro?« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 12 (2): 3–27.
- Valenčič Zuljan, M., J. Vogrinc, M. Cotič, S. Fošnarič in C. Peklaj. 2011. *Sistemske vidike izobraževanja pedagoških delavcev*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
- Vogrinc, J. 2008. *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Vogrinc, J., in J. Krek. 2012. *Delovanje svetovalne službe: analiza ključnih dejavnikov zagotavljanja znanja v vzgojno-izobraževalnem sistemu*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Vršnik Perše, T. 2008. »Šolska svetovalna služba v osnovnih šolah: vloga in delovne naloge s posebnim poudarkom na delu z nadarjenimi učenci in dodatni strokovni pomoči.« *Sodobna pedagogika* 59 (2): 82–98.
- Zavašnik Arčnik, M. 2015. »Vodenje za učenje.« V *Izbrana poglavja iz vodenja v vzgoji in izobraževanju*, ur. M. Zavašnik Arčnik in J. Erčulj, 5–26. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Zavod Republike Slovenije za šolstvo. 2008. *Programske smernice: svetovalna služba v osnovni šoli*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Zupančič, J. 2013. »Razmislek o razsežnostih avtonomije ravnateljev v slovenski osnovni šoli.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 11 (1): 117–131.

■ **Dr. Monika Mithans** je docentka na Pedagoški fakulteti Univerze v Mariboru. monika.mithans1@um.si

Dr. Milena Ivanuš Grmek je redna profesorica na Pedagoški fakulteti Univerze v Mariboru. milena.grmek@um.si

Katarina Grom

The Importance of Networking for (Pre-)Literacy Skills Development

Our study was designed with the aim of vertical integration between two educational institutions and their teaching staff, while its goal was to improve educational practice in the field of pre-literacy skills development and initial literacy development. The fundamental problem relates to the disparity between the curricular bases and guidelines of national strategies on the one hand, and the results of studies into the effects of early and initial literacy on the other. The study employed a qualitative research approach using the causal experimental method, and the data was gathered in a longitudinal study using non-probability sampling, which included 314 children attending pre-school or starting school. The results grounded in networking implemented between the kindergarten and school, have shown important differences in the development of the pre-literacy skills and reading achievements of first year pupils between the studied groups. The research findings make it clear that by means of planned integration between kindergartens and schools and through the diligent efforts of teaching staff, it is possible to achieve better results in the field of pre-literacy skills and initial reading among children finishing first grade.

Keywords: kindergarten and elementary school, educators and teachers, pre-literacy skills, reading progress

VODENJE 2|2021: 5-17

Monika Mithans
and Milena
Ivanuš Grmek

Special Education Counsellor Collaboration with School Leaderships in the Field of Learning and Teaching

The article discusses collaboration efforts between special education counsellors and their school leaderships in the field of learning and teaching. The first part briefly reviews theoretical considerations on the work of school counselling services and their collaboration with school leaderships. The second, empirical part, which was approached qualitatively, depicts the collaboration between special education counsellors and their school leaderships in the field of learning and teaching. Our results show that principals and special education counsellors collaborate primarily concerning the education of children with special needs or learning disabilities. Their collaboration demonstrates continuity and quality. In addition to commendable collaboration with their leaderships, our participants also emphasised the importance of active networking through the association of educational consultants. The results testify to the fact that schools are aware of the importance of networking, as it shows positive impact on learning among all educational process participants.

Keywords: school counselling service, school leadership, special education counsellor, networking, counselling service programme guidelines

VODENJE 2|2021: 19–31

Sanja Otto and
Lea Avguštin

The Professional Development of Assistant Principals through the Prism of ‘Become a Successful Middle Leader’ Programme

New quality learning and teaching models increasingly build on collaboration and networking. Modern leadership requires the principals to have a number of other leaders by their side who, by bringing together and integrating all teaching staff and other stakeholders, enable and strengthen professional learning communities. The paper will recount our first experience related to the implementation of the BeCome a Successful Middle Leader programme, which was initially intended for assistant principals and was first implemented in 2020 by the National School for Leadership in Education. The introductory part delineates theoretical foundations, then the roles and tasks, and the professional development of assistant principals in Slovenia. The evaluation of pilot programme implementation showed that the need for competence building in this field was great and that this kind of programme could considerably contribute to the lifelong learning of all middle managers in educational institutions. The concluding section presents suggestions for further development in the field of professional training for assistant principals.

Keywords: professional development, assistant principal, distributed leadership, middle leadership

VODENJE 2|2021: 33–48

Claudia Rabuza,
Vili Kotnik,
Natalia Gorenc,
and Boštjan
Kališnik

The Role of Leader in Achieving Positive Climate

While the influence of leaders extends over various fields within their domain, in the framework of our NSLE project work we decided to delve into one that hovers in a kind of grey area, as leaders often run out of time before tending to it – i.e. that of climate, positive climate. Drawing on our literature review, we recognised that the leader really is a key agent in creating positive climate within the institution. Hence we directed our focus towards a correlation between the leader and positive climate (we were interested in how and for whom this relation was important, what it could bring to the institution, and whether we could purposefully encourage it and how). We decided to carry out an anonymous survey among the staff in our institutions, and then adapted the survey questionnaire for interviewing the leadership staff,