

Akcijska raziskava v okviru projekta *Ravnatelj raziskuje svoje delo*

Danica Starkl

Ravnateljica Dijaškega doma Ptuj

danica.starkl@guest.arnes.si

Uvod

Dijaški dom Ptuj ima na Ptuju dolgoletno tradicijo, saj deluje že sto devet let. Leta 1980 smo se iz starega dela mesta preselili v novo stavbo in imamo za izvajanje vzgojnih programov dobre prostorske razmere. V domu izvajamo *Vzgojni program za dijaške domove*, ki ga je leta 1999 potrdil Strokovni svet za splošno izobraževanje; namenjen je dijakom ptujskih srednjih šol in zato je bil dijaški dom tudi ustanovljen.

Zaradi nerazvitosti regije in velikega števila socialno ogroženih družin v širšem okolju je bil leta 1962 ustanovljen oddelek za učence osnovne šole s prilagojenim programom in tako od takrat dalje izvajamo tudi *Vzgojni program za otroke s posebnimi potrebami*. Oba navedena programa vzgojnega dela financira Ministrstvo RS za šolstvo in šport, skladno z normativi in standardi za dijaške domove in zavode za učence s posebnimi potrebami; tako pokrijemo stroške za večino zaposlenih delavcev v dijaškem domu, delno pa moramo stroške za delavce kriti iz oskrbnin, ki jih plačujejo dijaki srednjih šol. V domu zagotavljamo 24-urno nastanitev s prehrano, izvajanje vzgojnih programov in predvsem varnost naših dijakov in učencev, in to deset mesecev na leto.

Od februarja 2006 dalje uvajamo v dijaški dom nove programe dela, ki so povezani s potrebami okolja, v katerem dijaški dom deluje. Vizija razvoja je jasna, vendar sem se kot ravnateljica srečala s problemom, da je vizija samo moja. Vprašala sem se, kako naj spodbudim osem redno zaposlenih strokovnih delavcev zavoda k temu, da bi aktivno sodelovali pri uresničevanju zastavljene vizije. To je bil tudi povod za to, da sem se prijavila v projekt *Ravnatelj raziskuje svoje delo*, ki ga je razpisala Šola za ravnatelje.

Teoretična izhodišča za akcijsko raziskovanje so sodelujočim predstavili na prvem srečanju projekte skupine. Na njihovi osnovi sem pripravila prvi akcijski načrt, za katerega sem na drugem srečanju projektne skupine ugotovila, da je preobširen. Sledil mu je drugi akcijski načrt, ki ga smo izvedli v pedagoškem zboru – za-

pis bom predstavila v nadaljevanju prispevka. Metodo akcijskega raziskovanja sem teoretično poznala, vendar je v svoje pedagoško delo nisem praktično uvajala. Njena prednost je v tem, da skupaj s sodelavci razvijaš idejo, potek sproti evalviraš, načrtuješ nadaljnje korake in iščeš konsenz pri vsebinah vzgojnega dela. V prvem akcijskem načrtu sem opredelila korake za uvajanje sprememb.

Prvi akcijski načrt raziskave

Prvi korak: Diagnoza sistema

Cilj: Z analizo zbrati podatke za vsakega zaposlenega: sposobnosti in znanja, sodelovanje v timu, stopnja motiviranosti in podatki o starosti in delovnih izkušnjah.

Priprava dveh anketnih vprašalnikov: sposobnosti in znanja posameznega strokovnega delavca in stopnja motiviranosti za opravljanje vzgojnega dela. Pregled personalnih evidenc strokovnih delavcev in zbir podatkov: rojstni podatki – povprečna starost zaposlenih strokovnih delavcev, stopnja izobrazbe, delovna doba, dosedanje zaposlitve, nazivi in nagrade.

Drugi korak: Analiza mnenj strokovnih delavcev o sposobnostih vodje in njihova pričakovanja do vodje

Cilj: Odgovor na vprašanje, ali so zahteve in pričakovanja vodje sprejeti in uresničljivi.

Priprava anketnega vprašalnika o mnenju strokovnih delavcev o delu ravnateljice (mene): sposobnosti predvidevanja, oblikovanje ciljev dela – vizija zavoda, kakovost odločanja, učinkovitost pri izvajanju nalog in pričakovanja do vodje (ravnateljice).

Tretji korak: Izvajanje sprememb

Cilj: Uvajati organizacijske spremembe (kadrovske menjave na področjih vzgojnega dela, srednja in osnovna šola – medskupinsko vzgojno delo, vključevanje v projektno delo) na osnovi rezultata diagnoze sistema in mnenj strokovnih delavcev o viziji razvoja, ki jo je pripravila ravnateljica (jaz).

Priprava vprašalnika za evalvacijo tekočega vzgojnega dela v dijaškem domu in vprašalnika za oblikovanje razvojne vizije zavoda (kdo, kaj, kako, kje, kdaj); preverjanje dosedanjega sodelovanja in načrtovanje prihodnjega sodelovanja pri razvoju zavoda v naslednjem šolskem letu.

Četrty korak: Kontrola – revizija strategije

Cilj: Iskanje najboljših poti in možnosti za povečanje kakovosti vzgojnega dela na vseh ravneh izvajanja programov v dijaškem domu in sodelovanje pri uvajanju razvojnih projektov oz. novih programov dela v dijaški dom.

V sistemu vzgojnega dela in oblikah sodelovanja v projektnem delu dijaškega doma načrtujemo spremembe.

Akcijski načrt sem pripravila na osnovi svojih zapisov, strokovne literature s področja vodenja, svojih razmišljanj in izkušenj. V mojem razmišljanju o uvajanju sprememb pa je prišlo do preobrata na drugem srečanju projektne skupine, na katerem sem pripravljene akcijski načrt predstavila in poslušala različna mnenja kolegic. Na tem srečanju projektne skupine nam je Linda Devlin iz Velike Britanije predstavila posodobljena teoretična izhodišča akcijskega raziskovanja, ki so širša in dobro povezana s prakso. Med razpravo v skupini sem ugotovila, da je moj akcijski načrt preobširen, da je ciljev preveč in da bo v tako kratkem času (enoletno trajanje projekta) neizvedljiv. Spoznala sem tudi, da nisem načrtovala diskusije o novih oblikah, metodah in vsebinah vzgojnega dela v dijaškem domu. Nisem se vprašala, ali so sodelavci večji pisanja prijav na projekte, ali znajo na spletnih straneh poiškati pomembne informacije ... Spet sem se vrnila na začetek razmišljanja in se vprašala, kaj je prvi in najpomembnejši cilj mojega raziskovanja. Si želim uvajati spremembe (nove programe dela) in k sodelovanju pritegniti vse strokovne delavce dijaškega doma?

Na osnovi teoretičnih izhodišč za akcijsko raziskovanje, ki so povezana s prakso v širšem in ožjem pomenu besede, sem pripravila drugi (novi) akcijski načrt; v bistvu sem upoštevala prvega, vendar sem bila pozorna predvsem na širino in nenehno usmerjenost k cilju, ki sem si ga zastavila.

Drugi akcijski načrt raziskave

Prvi korak: Diagnoza sistema (ostane enak, kot je zapisan v prvem akcijskem načrtu)

Cilj: Z analizo zbrati podatke za vsakega zaposlenega: sposobnosti in znanja, sodelovanje v timu, stopnja motiviranosti in podatki o starosti in delovnih izkušnjah.

Priprava dveh anketnih vprašalnikov: sposobnosti in znanja posameznega strokovnega delavca in stopnja motiviranosti za opravljanje vzgojnega dela. Pregled personalnih evidenc strokovnih de-

lavcev in zbir podatkov: rojstni podatki – povprečna starost zaposlenih strokovnih delavcev, stopnja izobrazbe, delovna doba, dosedanje zaposlitve, nazivi in nagrade.

Drugi korak: Diskusija o novih oblikah, metodah in vsebinah vzgojnega dela v dijaškem domu (nova usmeritev dela – drugače kot v prvem akcijskem načrtu)

Cilj: Novi programi dela v dijaškem domu – zapisani v viziji; ali so sprejemljivi za vse strokovne delavce? Odgovor na vprašanje, kako in kdo bo izvajal nove vsebine dela z »osipniki« in vzgojno delo z učenci osnovnih šol, ki potrebujejo nastanitev zunaj družine.

Strokovnim delavcem predstavim nove programe dela, ki so zapisani v viziji, in spodbujam diskusijo o njih. Diskusija o naslednjih vprašanjih: metode, oblike in vsebine dela, organizacija dela (kdo, kdaj, kje), vsebine programov, financiranje izvedbe programov in potrebna dodatna znanja o prijavih na javne razpise Evropskih socialnih skladov za pridobivanje finančne podpore.

Predstavitve razvojnega načrta in razpisov na spletnih straneh (operacionalizacija prijave na projekte Evropski socialni skladov – sistem). Dejavno poslušanje predlogov strokovnih delavcev (sodelavcev) o organizacijskih in vsebinskih spremembah v dijaškem domu.

Tretji korak: Izvajanje sprememb in izvajanje skupno zastavljenega programa

Cilj: Delitev nalog za redno izvajanje vzgojnega dela in delo na projektih.

Na osnovi rezultatov diagnoze sistema, sposobnosti (znanj posameznika) in diskusije o novih oblikah, metodah in vsebinah dela izvesti kadrovske spremembe in organizirati dodatna izobraževanja za strokovne delavce.

Četrty korak: Kontrola – revizija strategije

Cilj: Iskanje najboljših poti in možnosti za večjo kakovost dela na vseh ravneh izvajanja programov v dijaškem domu.

Priprava predloga za popravke uvedenega sistema dela, predloga za oblikovanje novih ciljev in usklajevanje urnika glede na potrebe dodatnega izobraževanja in izvajanja novih vsebin.

Kaj sem pridobila z izdelavo novega akcijskega načrta? Predvsem to, da sem raziskovanje zastavljenega vprašanja usmerila k

sodelavcem. Vprašala sem se, kakšna je vizija razvoja zavoda za vsakega od njih in zame. Ne želim si, da bi bile uvedene novosti na področju vzgojnega dela v dijaškem domu samo moje ideje, želim si, da bi bilo idej več in da bi to postale naše ideje – da bi dobili skupen razvojni načrt, ki bo naš. To nam daje možnost izbire, možnost, da se odločimo, katere naloge so prednostne, in s tem večjo kakovost pri izvajanju nalog. Pri vodenju zavoda sem ugotovila, da strokovni delavci vestno in kakovostno opravljajo osnovne naloge vzgojnega dela, vendar se ne vključujejo dovolj aktivno v razvoj zavoda. Zanimalo me je, kako jih motivirati, kako jih pridobiti za ustvarjanje skupne strategije razvoja.

Na naslednjem srečanju projektne skupine v Šoli za ravnateljice sem bila presenečena, saj nas je večina navzočih spremenila prve akcijske načrte, in ugotavljali smo, da smo kot vodje vse preveč usmerjeni v lastno vizijo in se premalokrat zavedamo, kako pomembna je diskusija s sodelavci; zatekamo se k izgovoru, da nimamo časa, kar je deloma tudi res. Prišla sem do pomembnega spoznanja, do katerega sama, ne da bi se vključila v raziskovalno skupino, ne bi prišla: »Če hočem uresničevati zastavljeno vizijo in izvesti razvojni načrt za obdobje 2008–2011, moram razdeliti odgovornosti in spodbuditi aktivno sodelovanje vseh zaposlenih strokovnih delavcev.« Zastavljene spremembe se bodo uresničevale samo takrat, ko jih bo sprejel (ponotranjil) vsak posamezen strokovni delavec. Slišati je preprosto in samoumevno, vendar ni. Potrebovala sem nekoga, da mi je odprl oči in mi dal možnost, da sem ozavestila nekaj, kar sem sicer vedela.

Izvedba akcijskega načrta

Pripravila sem izobraževalni teden za pedagoški zbor; vanj so bili vključeni vsi strokovni delavci, zaposleni v dijaškem domu (štirje vzgojitelji z visoko izobrazbo, trije vzgojitelji z višjo izobrazbo in medicinska sestra s srednjo izobrazbo). Dogovorili smo se, da bomo med počitnicami štiri dni posvetili oblikovanju razvojnega načrta. Dejavnosti izobraževalnega tedna so potekale po korakih drugega akcijskega načrta, ki sem ga pripravila v okviru projekta *Ravnatelj raziskuje svoje delo*. Vsak dan smo delali od 8. do 13. ure in vsak od nas je bil soustvarjalec razvojnega načrta, ki smo ga pripravili skupaj. Večina vsebin in predlogov iz »moje« vizije je bila sprejetih, najbolje pa je bilo to, da so strokovni delavci dodajali svoje predloge, ideje, zamisli in bili kritični do vsake postavke, ki smo jo zapisali v razvojni načrt.

Razvojni načrt Dijaškega doma Ptuj (2008–2011)

Razvojni načrt predstavlja poenotenje strateških ciljev zavoda za obdobje štirih let. Jasno je načrtana pot k razvoju, in sicer na štirih področjih:

1. *organizacijska kultura*: promocija, prijavljanje in izvajanje projektov, vzgojni načrti, pravila domskega reda, hišni red, pravila Domske skupnosti, urniki dela, domski koledar;
2. *ravnanje z ljudmi*: človeški, finančni in informacijski viri dijaškega doma; kompetenčni okvir – osnovne naloge vzgojitelja v dijaškem domu, profesionalnost; kodeks dela v Dijaškem domu Ptuj; portfelj vzgojitelja – pridobivanje dodatnih znanj;
3. *kakovost*: komisija za kakovost, kazalci kakovosti Dijaškega doma Ptuj, samoevalvacija;
4. *organizacija, ki se uči*: program stalnega strokovnega izpopolnjevanja (mednarodne izmenjave Leonardo da Vinci, vsaj trije delavci na leto v tujino), program sodelovanja s šolami, centrom za socialno delo, Mestno občino Ptuj in drugimi občinami, Uradom za delo ..., dejavno vključevanje v lokalno in širše okolje, uresničevanje skupnih evropskih strategij na področju izobraževanja in usposabljanja – snovanje novih programov dela, učenje mehkih kompetenc: komunikacija, delo v timu in majhni skupini, reševanje problemov in delitev odgovornosti.

Sklepi

Rezultat akcijske raziskave v Šoli za ravnatelje je *Razvojni načrt Dijaškega doma Ptuj (2008–2011)*. Njegova velika vrednost je v tem, da smo ga pripravili vsi strokovni delavci zavoda. Vzeli smo si čas, da smo se poslušali, se učili drug od drugega in se hkrati spodbujali. Prišlo je tudi do konfliktov različnih mnenj, prišlo je do spoznanj o tem, česa ne znamo in kaj se moramo še naučiti, če si želimo dosledno izvajati razvojni načrt, ki smo si ga zastavili.

Dobili smo celovito sliko o izvajanju vzgojnega in drugega dela v dijaškem domu za štiri leta naprej. Vprašali smo se, ali bomo načrtovano zmogli. Ali bo razvojni načrt rešitev za premostitev kritičnih časov zaradi manjšega vpisa dijakov in učencev? Ali nam bo uspelo pridobiti sredstva iz projektov Evropskih socialnih skladov za izvedbo novih vsebin in oblik vzgojnega dela v dijaškem domu?

Ali bomo ob rednem vzgojnem delu zmogli skrbeti tudi za razvoj novih programov? Ali bomo ...

Pojavila so se številna vprašanja, ki smo si jih postavljali vsi – ne samo jaz kot vodja zavoda. In to je bil tudi cilj zastavljene akcijske raziskave. S pomočjo Šole za ravnatelje sem v kratkem dosegla to, za kar bi sama verjetno potrebovala več časa (učenje na poskusih in napakah) ali pa mogoče do tega sploh ne bi prišla. Pedagoški zbor, ki ga vodim v dijaškem domu, učim pozitivnega gledanja, usmerjam ga v širši pogled na vzgojno delo in si prizadevam, da bi mu ponudila čim boljše razmere za delo. Sodelavcem bi rada dala občutek, da so nekaj posebnega, večkrat se jim zahvalim za sodelovanje ter njihovo pomoč in podporo pri razvoju zavoda.

Najbolj potrebujemo nekoga, ki nas sili početi to,
česar smo sposobni.

Ralph W. Emerson

Štirje kolegi so do danes prijaviili že pet projektov in trije od teh so bili sprejeti. Sama sem obiskala Irsko, kolegica je za teden dni na obiskala šole in internat na Švedskem, dve vzgojiteljici sta spoznavali sistem internatske vzgoje v Španiji. Vzgojitelj se je vključil v tečaj angleškega jezika na Filozofski fakulteti Maribor, trije vzgojitelji pa so se vključili v e-izobraževanje za oblikovanje spletnih strani. Leta 2009 smo se znova vključili v projekt Šole za ravnatelje, in sicer v *Usposabljanje za samoevalvacijo*. Vključitev v projekte Šole za ravnatelje priporočam zaradi kakovostnih delovnih gradiv, dobrih domačih in tujih predavateljev, ki predstavljajo najnovejša teoretična spoznanja o vodenju, in, ne nazadnje, zaradi tega, ker so programi brezplačni.