

REPUBLIKA SLOVENIJA
UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO - POSLOVNA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

VLOGA IN MOČ RAVNATELJA V PROCESU UVAJANJA NOVOSTI –
SYSTEMATIČNO PRIPRAVLJENEGA INTERNEGA IZOBRAŽEVANJA IN
IZPOPOLNJEVANJA ZA STROKOVNE DELAVCE V JAVNI OSNOVNI ŠOLI

April 2016

Jana Zadavec

REPUBLIKA SLOVENIJA
UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO - POSLOVNA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

VLOGA IN MOČ RAVNATELJA V PROCESU UVAJANJA NOVOSTI –
SISTEMATIČNO PRIPRAVLJENEGA INTERNEGA IZOBRAŽEVANJA IN
IZPOPOLNJEVANJA ZA STROKOVNE DELAVCE V JAVNI OSNOVNI ŠOLI

THE ROLE AND POWER OF A HEADMASTER IN THE PROCESS OF
INTRODUCING INNOVATIONS –
THE SYSTEMATICALLY PREPARED INTERNAL EDUCATION AND
IMPROVEMENT OF KNOWLEDGE FOR PROFESSIONALS
IN THE PUBLIC PRIMARY SCHOOL

Kandidatka: Jana Zadravec
Program: Poslovedenje in organiziranje - MBA
Smer: Marketing
Mentorica: prof. dr. Sonja Treven
Somentorica: doc. dr. Aleksandra Pisnik

Zahvala!

Mentorici, prof. dr. Sonji Treven in somentorici, doc. dr. Aleksandri Pisnik se zahvaljujem za strokovno pomoč pri izdelavi magistrske naloge in resno spodbudo!

*Izidorju, ker mu tudi formalni nazivi veliko pomenijo,
pa tudi za opomin, da je začeto treba dokončati!*

Naloga je dokaz, da je mogoče doseči cilj, četudi je to »samo tvoja stvar«!

POVZETEK

Slovenska javna osnovna šola je zadnje veliko spremembo doživela z uvedbo devetletne osnovne šole, ki jo je pričela uvajati v šolskem letu 1999/2000. Poleg ostalih, vstopajo v javno osnovno šolo tudi učenci s posebnimi potrebami, med katere štejemo učence z najrazličnejšimi boleznimi in motnjami, pa tudi nadarjene ter dvojno izjemne učence. Vsi ti v procesu vzgoje in izobraževanja, ob učiteljih in vzgojiteljih, potrebujejo pomoč strokovnjakov, ki jim nudijo dodatno socialno, čustveno in izobraževalno podporo. Z njimi tako delajo specialni in socialni pedagogi, defektologi, psihologi, logopedi in drugi. Vsi omenjeni strokovni delavci, pa tudi učitelji in vzgojitelji morajo, da bi svoje delo opravljali profesionalno, skrbeti za stalno izobraževanje ter izpopolnjevanje svojega znanja in usposobljenosti.

Izvajanje osnovnega programa (pouk) v javnih osnovnih šolah, dodatne interesne dejavnosti, priprave na tekmovanja, sodelovanje v domačih in mednarodnih projektih, aktivnosti v okviru posameznega predmetnega področja, vzgoja, sodelovanje s starši in drugo, so vsakodnevne naloge strokovnih delavcev v osnovni šoli. Zaradi vsega naštetega so le-ti izjemno obremenjeni. Zavedati se je treba, da morajo ob tem zadovoljevati še mnoge druge potrebe svojih učencev ravnateljev, staršev, lokalnega okolja in drugih. Ne pozabimo, da imajo strokovni delavci še lastne profesionalne cilje h katerim strmijo.

Vse to je bil razlog za odločitev raziskovanja o izobraževanju in izpopolnjevanju strokovnih delavcev, ki zagotavljata stalno strokovno delo in primerno usposobljenost za delovanje na različnih vzgojno izobraževalnih področjih. Raziskovanje uvedbe sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev v javni osnovni šoli je navrglo ugotovitev, da je vloga ravnatelja v tem procesu izjemnega pomena, njegova moč pa izhaja iz različnih virov, največkrat vzora. Obstoj internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev v javni osnovni šoli je bilo mogoče dokazati z anketiranjem ravnateljev; dokazov za obstoj sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev v slovenski javni osnovni šoli, pa kljub zagotavljanju nekaterih ravnateljev, da se izvajajo, ni bilo mogoče najti. Sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev se mora namreč izkazati kot sistem, ki vsebuje nekatere obvezne sestavine: načrtovanje, izvedbo, evalvacijo in dokumentiranje izobraževanja in izpopolnjevanja.

Sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev je eden izmed dejavnikov, ki vplivajo na kvalitetni prenos znanja in posledično višjo stopnjo izobraženosti strokovnih delavcev, posredno pa vplivajo na kvalitetnejše delo učencev, pozitivno delovno klimo ter lažje sodelovanje s starši in lokalnim okoljem. Ob tem lahko strokovni delavci zadovoljujejo lastne cilje, znižajo se stroški izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev, prav tako ne prihaja do izpada vzgojno izobraževalnega procesa zaradi izostankov strokovnih delavcev z delovnega mesta.

Model sistematičnega internega izobraževanja strokovnih delavcev, ki je nastal na podlagi teoretičnih izsledkov in lastne raziskave je pripravljen tako, da ga lahko ob nekaterih

prilagoditvah, uporabijo vse slovenske javne osnovne šole. Uvajati ga morajo ravnatelji javnih osnovnih šol, v sodelovanju z delovno skupino strokovnih delavcev. Ravnatelj pa je odgovoren tudi za načrtovanje, motivacijo, izvedbo, evalvacijo in dokumentiranje sistematičnega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev.

Ključne besede: interno izobraževanje in izpopolnjevanje, sistematičnost, javna osnovna šola, strokovni delavci, profesionalna rast, načrtovanje, evalvacija, dokumentiranje

ABSTRACT

The Slovenian public primary school went through a significant modification in 1999/2000 with the introduction of 9-year primary school. The pupils with special needs (among which we consider the pupils with a variety of diseases and disorders, as well as talented and outstanding pupils) started to enter the public primary school. They all need, beside teachers and educators, the help of professionals who provide them with additional social, emotional and educational support. The professionals like special and social pedagogues, defectologists, psychologists and logopaedists work with them. All other professionals, like teachers and educators, need to provide the continuous education and improvement of their knowledge and skills.

The implementation of the basic program (lessons), extra-curricular activities, preparations for competitions, participation in national and international projects, activities in particular subjects, education, cooperation with parents and many more, are daily tasks of professionals in primary schools. For all these reasons the professionals are extremely stressed. It should be noted that other needs of pupils, headmasters, parents, local environment and more, also exist and need to be fulfilled. Do not forget the professionals also strive for their own personal and professional goals.

All this was the reason for making a research on education and improvement of professionals' knowledge that provides the continuous professional work and proper ability to operate on different educational areas. The research of introduction of the systematic internal education and improvement of professionals' knowledge in the public primary schools came to conclusion that the role of a headmaster in this process is of extreme importance, and his power derives from a variety of sources, mostly from examples. We could prove the existence of internal education and improvement of professionals' knowledge with a survey of headmasters; but we could not prove the systematic internal education and improvement of professionals' knowledge in the Slovenian public primary schools despite the assurance of headmasters that they are carried out. The systematic internal education and improvement of professionals' knowledge has to be proven as a system with mandatory components: planning, implementation, evaluation and documentation of education and improvement of their knowledge.

The systematic internal education and improvement of professionals' knowledge is one of the factors that affect the quality of knowledge transfer and hence a higher level of professionals' knowledge, indirectly they affect the higher quality of pupils' work, a positive working atmosphere and better cooperation with parents and local environment. At the same time the professionals can fulfil their own personal goals, the costs of education and improvement of knowledge can be reduced and also there is no failure of the educational system due to the absences of professionals from their workplace.

The model of the systematic internal education originates from the theoretical findings and personal research and it is ready to use in all Slovenian public primary schools with some modifications. It has to be introduced by the headmasters in public primary schools in cooperation with the working group of professionals. The headmaster is responsible for planning, motivation, evaluation and documentation of the systematic education and improvements of knowledge of professional workers.

Key words: internal education and improvement of knowledge, system, public primary school, professionals, professional growing, planning, evaluation, documentation

KAZALO

POVZETEK	i
ABSTRACT	iii
SEZNAM SLIK	viii
SEZNAM TABEL	viii
SEZNAM KRATIC IN OKRAJŠAV	ix
1 UVOD	1
1.1 Opredelitev področja in opis raziskovalnega problema.....	2
1.2 Namen, cilji in osnovne trditve naloge.....	4
1.2.1 Namen	4
1.2.2 Cilji.....	5
1.3 Predpostavke in omejitve.....	6
1.4 Uporabljene metode raziskovanja	7
2 SLOVENSKA JAVNA OSNOVNA ŠOLA	8
2.1. Opredelitev pojmov	8
2.2 Predstavitev slovenske javne osnovne šole	9
2.3 Poslanstvo slovenske javne osnovne šole.....	10
2.4 Politika slovenske javne osnovne šole	10
2.5 Cilji slovenske javne osnovne šole.	11
2.6 Financiranje programa slovenske javne osnovne šole.....	11
2.7 Struktura zaposlenih v slovenski javni osnovni šoli.....	12
3 RAVNATELJ V SLOVENSKI JAVNI OSNOVNI ŠOLI	13
3.1 Pristojnosti in vloga ravnatelja	13
3.2 Moč ravnatelja	15
3.3 Stili ravnateljevanja	16
3.4 Posebnosti ravnateljevanja v osnovni šoli	17
3.5 Ravnatelj in poverjanje nalog.....	17
4 PROFESIONALNI RAZVOJ STROKOVNIH DELAVCEV V SLOVENSKI JAVNI OSNOVNI ŠOLI	19
4.1 Cilj profesionalnega razvoja strokovnih delavcev	21
4.2 Oblike izobraževanj, izpopolnjevanj in usposabljanj v Sloveniji.....	23
4.2.1 Programi nadaljnega izobraževanja in usposabljanja strokovnih delavcev	24

4.2.2 Eksterno in interno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje strokovnih delavcev.....	25
4.2.3 Formalno in neformalno izobraževanje in izpopolnjevanje.....	31
5 UČEČA SE SLOVENSKA JAVNA OSNOVNA ŠOLA	33
5.1 Opredelitev učeče se organizacije.....	33
5.2 Politika, kultura in cilji učeče se šole ter profesionalnega razvoja strokovnih delavcev.....	34
5.3 Vloga ravnatelja v profesionalnem razvoju strokovnih delavcev.....	35
5.4 Potek izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev znotraj osnovne šole.....	37
5.4.1 Načrtovanje	37
5.4.2 Motivacija.....	39
5.4.3 Evalvacija	45
5.4.4 Dokumentacija	47
5.5 Uvajanje novosti v učečo se osnovno šolo.....	49
6 RAZISKAVA	51
6.1 Kratka predstavitev slovenskih javnih osnovnih šol ter ravnateljev, ki so bili predmet raziskave.....	51
6.2 Metodologija	51
6.2.1 Opredelitev raziskovalnega problema	52
6.2.2 Cilji raziskave	53
6.2.3 Raziskovalne hipoteze	53
6.2.4 Omejitve raziskave	54
6.2.5 Opredelitev vzorca za raziskavo	54
6.2.6 Potek raziskave in njena izvedba.....	55
6.2.7 Rezultati raziskave in preverjanje hipotez	56
6.3 Glavne ugotovitve in sklepi	65
7 MODEL SISTEMATIČNEGA INTERNEGA IZOBRAŽEVANJA IN IZPOPOLNJEVANJA STROKOVNIH DELAVCEV V SLOVENSKI JAVNI OSNOVNI ŠOLI	69
7.1 Cilji sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev.....	70
7.2 Stanje in potrebe osnovne šole na področju izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev.....	71
7.3 Predstavitev praktičnega modela za uvedbo sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev v javni osnovni šoli.....	74
7.4 Vloga in moč ravnatelja v procesu sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev.....	84
8 SKLEP	89
8.1 Ključne ugotovitve.....	89

8.2 Ključni predlogi.....	93
9. LITERATURA IN VIRI	95
PRILOGE.....	1
Priloga 1 Anketa.....	1
Priloga 2 Delovni življenjepis.....	5

SEZNAM SLIK

SLIKA 1	Proces ugotavljanja stanja in potreb po sistematičnem internem izobraževanju in izpopolnjevanju strokovnih delavcev v javni osnovni šoli	71
SLIKA 2	Model sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev v javni osnovni šoli	74

SEZNAM TABEL

TABELA 1	Število sodelujočih ravnateljev javnih osnovnih šol v anketi po posameznih slovenskih regijah.....	55
TABELA 2	Slovenske javne osnovne šole, kjer poteka interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev sistematično ali nesistematično.....	56
TABELA 3	Oblike, v katerih poteka sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev.....	57
TABELA 4	Časovno zaporedje izvajanja sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev	58
TABELA 5	Seznam motivatorjev, s katerimi ravnatelji motivirajo strokovne delavce za izobraževanje in izpopolnjevanje.....	59
TABELA 6	Prikaz uporabe motivatorjev v šolah s sistematičnim in šolah z nesistematičnim pristopom k internemu izobraževanju in izpopolnjevanju v kontingenčni tabeli	60
TABELA 7	Načrtovanje in evalviranje strokovnega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev.....	61
TABELA 8	Uporaba sistematične in kronološko urejene dokumentacije o izobraževanju in izpopolnjevanju strokovnih delavcev.....	62
TABELA 9	Oblika dokumentacije o izobraževanju in izpopolnjevanju strokovnih delavcev.....	62
TABELA 10	Prikaz vodenja dokumentacije v šolah, kjer poteka načrtovanje in evalvacija izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev v kontingenčni tabeli.....	63
TABELA 11	Zadovoljiva količina sredstev, ki jih šoli nameni država za izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev	64
TABELA 12	Viri, iz katerih šole financirajo izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev.....	64

SEZNAM KRATIC IN OKRAJŠAV

OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj)
ISA	Programme for International Student Assessment (Mednarodna raziskava o bralni, matematični in naravoslovni pismenosti)
PIRLS	Progress International Reading Literacy Study (Mednarodna raziskava bralne pismenosti)
TIMSS	Third International Mathematics and Science Study (Tretja mednarodna raziskava matematike in naravoslovja)
TALIS	Teaching and Learning International Survey (Mednarodna raziskava poučevanja in učenja pod okriljem OECD)
SIISD	Sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev

1 UVOD

Na področju vzgoje in izobraževanja v osnovnošolskem okolju, je v začetku 21. stoletja govora predvsem o tem, katera znanja in kompetence bodo zadovoljevale potrebe jutrišnjega dne.

Na tem mestu se kar samo odpira vprašanje kako naj deluje osnovna šola, da bo učencem privzgjajala vrednote, kot so strpnost in humanost ter jih izobraževala v duhu razmišljujočega, kar človek vsekakor je. Ali pa naj se tudi osnovna šola prepusti toku, kot ga od človeka zahteva vsakdanje življenje? Bi potemtakem šola morala delovati kot podjetje kljub temu, da logika šolskega trga, kot kažejo nekatere raziskave, v večini držav privede do izginotja polivalentne družbe (Laval 2005, 170)? Res je, da tudi v osnovni šoli učinkovitost sicer postaja pojem, ki ga strokovni delavci in učenci zasledujejo ves čas. Med drugim v razredu, v okviru športnih dni, celo v času preživljanja prostega časa in drugje. A ne smemo pozabiti, da je vendarle v človekovem značaju tudi nekaj potrebe po brezdodelju in uživanju v nepomembnih rečeh.

Danes pomen učinkovitosti po Lavalu določa ekonomska logika. Zahteve učinkovite osnovne šole se zdijo na videz nepomembne, a ni tako. Poudarjajo pomen upravljanja šole čim bolj rigorozno, saj gre navsezadnje za veliko javno porabo (Laval 2005, 213-214).

Kljub vsemu zgoraj zapisanemu, pa se tudi sami nagibamo k želji po učinkovitosti. Toda učinkovitosti druge vrste. Učinkovitosti predavanja in sprejemanja znanja strokovnih delavcev in strokovnim delavcem zato, da bi lahko le-ti čim bolj kvalitetno prenašali znanja in vedenja ter vrednote svojim učencem - otrokom, ki komaj dobro stopajo na svojo življenjsko pot v času, ko je za družbo in gospodarstvo značilno stalno inoviranje ter retorika modernizacije in evalvacije. Zavzemamo se za učinkovitost sprejemanja novega in poglobljanja starega znanja ter usposobljenost strokovnih delavcev na različnih področjih. Naš cilj je tako cilj 21. stoletja: v čim krajšem času, z nizkimi stroški, na najbolj učinkovit način sprejemati in predajati znanje; toda ne na račun kvalitete. Po novi logiki bi bilo namreč potrebno znanja, ki so brez vrednosti, izbrisati iz šolskega programa, učitelji pa bi postali le diskretni vodiči učencem, ki bi jim bili zmeraj na voljo. Postali naj bi njihovi spremljevalci in trenerji. Starši so v tem kontekstu obravnavani kot porabniki, ravnatelji pa naenkrat postanejo ključni element in pogoj za doseganje uspešnosti ustanove in učencev. (Laval 2005, 268-296)

Ob tem je na mestu vprašanje, ali bi morali zaradi težnje k učinkovitosti izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev v javni osnovni šoli, tudi sami zagovarjati neoliberalne teorije, ki celo v osnovnošolskem okolju vidijo možnost ustvarjanja podjetništva z vsemi elementi kapitalistične logike. Gotovo ne. Magistrska naloga je nastala v želji in hotenju, da bi strokovni delavci, med njimi tudi učitelji, znali in vedeli kako v prihodnost prenesti predvsem vrednote človeškega dostojanstva.

Vrednote sedanjosti so postale kompetence. Tako se zdi tudi za strokovne delavce. Nič več se ne poudarja kaj, zmeraj bolj kako. Sami temu ne pritrjujemo in se zavedamo pomena znanja, vedenja in prenašanja vrednot tako na mlajše generacije, kot znotraj delovne organizacije – osnovne šole. Zato poskušamo ob različnih eksternih izobraževanjih, izpopolnjevanjih in usposabljanjih, vpeljati sistematični način izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev v osnovni šoli, kjer se bo znanje prenašalo in uporabljalo v občečloveško korist. Naš namen je ustvarjati dodano vrednost brez dodatnih finančnih stroškov. Obenem pa želimo strokovnim delavcem, ki pomagajo na poti v življenje otrokom, osnovnošolsko institucijo približati tudi kot ustanovo, ki skrbi za njihov profesionalni razvoj. Profesionalni razvoj v smislu napredovanja na področju osebnosti in stroke. Verjamemo, da je izobražen in usposobljen strokovni delavec prvi in najpomembnejši pogoj za lepo in mirno prihodnost naših otrok.

Kako in kdo naj v osnovno šolo vpelje sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev, v katerem le-ti prenašajo znanja in vedenja na svoje sodelavce, kateri pogoji morajo biti za to izpolnjeni, kateri so cilji tovrstnega izobraževanja in kako realno je pričakovati, da bo sistem v slovenskih javnih šolah zaživel, govorimo in dokazujemo v pričujoči nalogi.

1.1 Opredelitev področja in opis raziskovalnega problema

Osnovna šola v Sloveniji ima izjemno pomembno poslanstvo. Posamezniku omogoča razvijati svoje potenciale, ga oboroži z znanjem in različnimi spretnostmi. Tako se ne razvija le posameznik, ampak tudi družba v kateri živi in deluje. V času globalizacije se tako spreminja celoten svet. To je institucija, ki zagotavlja osnovo za svobodno življenje sleherniku, ki jo obiskuje.

Instituciji, ki ji pravimo javna osnovna šola, ravnateljuje ravnatelj. V nekaterih primerih jo vodijo direktorji, ki so sicer odgovorni za poslovanje šole (npr. osnovne šole za otroke s posebnimi potrebami, ki delujejo v okviru različnih centrov), za pedagoški del pa še naprej ravnatelj.

V magistrski nalogi smo se ukvarjali z vprašanjem vloge in moči ravnatelja pri ustvarjanju pogojev, v katerih osnovna šola dosega zastavljene cilje, hkrati pa omogoča uporabnikom (učencem in staršem) ter zaposlenim (strokovnim delavcem) delati v pozitivnem vzdušju. Zanimalo nas je, kakšno vlogo in moč ima ravnatelj pri uvajanju novosti v šolo ter kako v času spreminjanja institucije, poverja delo med strokovne delavce, jim izkazuje zaupanje in jih spodbuja k prenosu znanja na sodelavce (Koren 2007, 67).

Iskali smo vzode, ki jih ravnatelji lahko in morajo uporabiti pri uvajanju novosti ter možnosti, ki jih imajo zato, da spremembe vpeljejo na način, ki je za uporabnike in zaposlene sprejemljiv ali celo željen. Obenem smo potegnili jasno ločnico med »sprejemljivo in zahtevano« v smislu nalog in kompetenc ravnatelja (Koren 2006, 116).

Iskali smo zakonsko dovoljene možnosti, ki ravnatelju nalagajo in dovoljujejo strokovne delavce spodbujati tako, da bodo spremembe želeli vpeljati tudi sami, oz. jih bodo celo predlagali. Prav strokovni delavci so namreč tisti, ki prenašajo znanja in spretnosti ter pozitivne vrednote, spodbujajo učence, razvijajo njihove potencialne, vzgajajo za solidarnost in hkrati individualno odgovornost posameznika na različnih področjih in ravneh. Brez aktivnega sodelovanja strokovnih delavcev tako pri zasnovi, kot samem uvajanju novosti, v našem primeru sistematično urejenega internega izobraževanja in izpopolnjevanja za strokovne delavce, ne more zaživeti in živeti nobena, še tako pozitivna novost (Šček Prebil 2013, 82).

Neprestane spremembe v didaktiki poučevanja, uvedbe novih tehnologij v sistemu izobraževanja otrok in mladostnikov, spreminjanje učnih načrtov in posledično vsebin, nezadržno spreminjanje metod in oblik dela pri osnovnem delu v razredu in izven razreda, učenci s posebnimi potrebami, med njimi nadarjeni, dvojno izjemni, učenci z učnimi težavami, učenci z različnimi motnjami; pa tudi čisto povprečni otroci; individualizacija in diferenciacija, ki ju pričakuje moderna šola ter pričakovanja staršev, ki od strokovnih delavcev zahtevajo »stalno pripravljenost«, kar pomeni da se strokovni delavci stalno izobražujejo in izpopolnjujejo ter pridobivajo novo in poglobljajo staro znanje, spretnosti, veščine. Tega se morajo zavedati sami, še posebej pa mora biti na to pozoren ravnatelj. Toda, kot vsaka dejavnost, tudi stalna strokovna izobraževanja in usposabljanja zahtevajo neskončen vir razpoložljivih finančnih sredstev, ki jih je za te namene čedalje manj. Kljub splošnemu javnemu zavedanju, da sta vzgoja in izobraževanje izjemno občutljivi področji, ki v nedogled ne moreta zmanjševati porabe, pa se slaba gospodarska situacija odraža tudi na področju stalnega izpopolnjevanja in usposabljanja strokovnih delavcev v osnovnih šolah. Tako so ravnatelji velikokrat primorani krčiti obseg izobraževanj in usposabljanj, v katera se vključujejo strokovni delavci. Ob vsem tem pa so strokovni delavci vedno bolj izpostavljeni pritiskom še zaradi pomanjkanja časa, pričakovanja visokih učnih rezultatov in birokratskih zahtev. Zato smo prepričani, da je potrebno izkoristiti notranje potencialne v obliki sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev (Erčulj 2011, 15). Ta naj se vzpostavi kot sistem, ki ga morajo še naprej dopolnjevati eksterna izobraževanja in usposabljanja na različnih področjih s ciljem dvigati nivo znanja strokovnih delavcev, ga obnavljati, prenašati izkušnje iz lokalnega v širše okolje in obratno, izmenjati informacije, poglede, uvajati novosti. Toda kako doseči tovrstni cilj in ali je šola institucija, ki naj deluje po splošnih tržnih zakonitostih? Nekateri raziskovalci, naslanjajoč se na neoliberalne ideje, so želeli tudi osnovno šolo spraviti v okvirje podjetništva (Laval 2005, 33). Mi pa smo analizirali možni sistem internega izobraževanja in izpopolnjevanja, po katerem naj poteka delitev pristojnosti ter izvajanje procesov, da bi dosegli cilj. Ob tem smo v procesu spremljali vlogo in moč ravnatelja, ki je za vse skupaj odgovoren (Koren 2007, 64).

Iskali smo optimalne procese, skozi katere bi uveljavljali novosti ter način in stopnjo optimalne motivacije glede na okolje in populacijo, ki jo zajema ne glede na to, da je govora o strokovnih delavcih. Zavedati se moramo, da je vpliv novosti – rezultat stalnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev, viden predvsem pri uporabnikih njihovih storitev, torej učencih in starših.

Teoretično podlago za iskanje novega sistema stalnega izobraževanja in izpopolnjevanja ter vloge ravnatelja v njem, so tako že obdelali nekateri znani avtorji, ki so se ali se dalj časa ukvarjali z izobraževanjem in usposabljanjem strokovnih delavcev v osnovnih šolah, motiviranjem za izobraževanje in izpopolnjevanje, organizacijskimi zasnovami in zakonskimi akti, pravili ter sistemi na tem področju v Sloveniji in tujini. Med njimi so (Bubb, 2013; Erčulj, 2013; Koren, 2007; Laval, 2005; Lindgren, 2007; Markič, 2013; Pevec, 2013; Sentočnik, 2011; Šček Prebil, 2013; Tavčar, 2007.).

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve naloge

1.2.1 Namen

Namen magistrske naloge je bil ugotoviti, kakšna je moč in vloga ravnatelja ter katere so pristojnosti ravnatelja pri uvajanju spremembe oz. novosti v delovno organizacijo - sistematično pripravljene internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev. Ob tem pa je bil naš namen ugotoviti ali sistematično pripravljeno interno izobraževanje strokovnih delavcev v slovenskih javnih osnovnih šolah že poteka ter kako so v sistem ter proces vključeni ravnatelji ter strokovni delavci šol. Ob tem smo iskali zakonsko dovoljene motivacijske pristope in možnosti, ki naj jih uporabi ravnatelj, da bo z njimi za interno izobraževanje in izpopolnjevanje motiviral strokovne delavce.

Naloga je temeljni kamen, s pomočjo katerega smo poskušali osvetliti težave, ki se pojavljajo na področju strokovnega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev (premalo finančnih sredstev za stalno strokovno izobraževanje vseh zaposlenih strokovnih delavcev, oddaljenost programov eksternega izobraževanja od kraja zaposlitve, težave zaradi terminov izvajanja izobraževanja in usposabljanja ter posledično odsotnosti od vzgojno izobraževalnega procesa v času pouka) ter hkrati tovrstno izobraževanje in izpopolnjevanje usmerjati na pot realnega uvajanja v javno slovensko osnovno šolo. Prav tako smo pripravili model internega izobraževanja in izpopolnjevanja za strokovne delavce v osnovni šoli.

Naloga vsebuje teoretični in praktični del.

Teoretični del vključuje pregled pristojnosti ter moči ravnatelja pri uvajanju novosti oz. sprememb v delovno organizacijo. Ob iskanju teoretične podpore, ki zagovarja uvajanje internega izobraževanja v slovenske javne osnovne šole za strokovne delavce, smo ugotavljali kateri pogoji morajo biti izpolnjeni za uvajanje novosti brez dodatnega negativnega stresa vseh vpletenih.

Praktični del vsebuje raziskavo o vlogi ter formalni in neformalni moči ravnatelja, njegovem pogledu na uvajanje novosti, hkrati pa tudi na prakso, ki je uveljavljena v posameznih osnovnih šolah. Iskali smo učinkovite motivacijske prijeme, ki jih uporabljajo ravnatelji v osnovnih šolah za motiviranje strokovnih delavcev za izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje strokovnih delavcev. Ugotavljali smo, kako ravnatelji poskrbijo za finančne in druge pogoje, ki morajo biti zadovoljeni, da se lahko strokovni delavci stalno izobražujejo in izpopolnjujejo. Ob tem smo iskali še odnos ravnatelja do

prenosa znanja med strokovnimi delavci in ugotavljali, ali ravnatelji izvajajo evalvacijo izobraževanj in usposabljanj strokovnih delavcev ter poskrbijo za dokumentiranje ciljev, vsebine, oblike in zadovoljstva po izobraževanju in usposabljanju. Zanimalo nas je še, ali je tovrstna dokumentacija na voljo vsem zaposlenim in v kakšni obliki.

V tretjem delu smo pripravili model internega izobraževanja in izpopolnjevanja za strokovne delavce v javni osnovni šoli.

1.2.2 Cilji

Cilji teoretičnega dela:

- pregledati strokovno literaturo s področja vodenja javnih institucij – osnovnih šol v Sloveniji in predstaviti različne stile vodenja šol ter posledično moči, ki jo ima ravnatelj,
- pregledati strokovno in znanstveno literaturo s področja uvajanja novosti - internega izobraževanja in izpopolnjevanja ter odgovornosti za pripravo in izvedbo le-te,
- proučiti zakonske osnove in morebitne omejitve za uvajanje in izvedbo sistematično urejenega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev ter jih predstaviti,
- ugotoviti kako je mogoče motivirati strokovne delavce za dodatno izobraževanje in usposabljanje,
- analizirati teoretične argumente za uvedbo sistematično urejenega internega izobraževanja in izpopolnjevanja za strokovne delavce v OŠ,
- ugotoviti katera je zakonsko zahtevana dokumentacija v zvezi z izobraževanjem in usposabljanjem strokovnih delavcev v javni osnovni šoli.

Cilji praktičnega dela:

- ugotoviti ali so ravnatelji v osnovne šole že uvedli sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanja za strokovne delavce v javni osnovni šoli v katerem strokovni delavci načrtovano prenašajo znanje na svoje sodelavce,
- analizirati sredstva s pomočjo katerih ravnatelji spodbujajo strokovne delavce k izobraževanju in usposabljanju,
- ugotoviti ali ravnatelji, ki opravljajo letni delovni razgovor, v njegovem okviru evalvirajo izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev ter jih skupaj z njimi načrtujejo,
- ugotoviti ali je v šolah izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev dokumentirano v elektronski obliki,
- spoznati vire financiranja, ki jih ravnatelji uporabijo za izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev,
- preveriti hipoteze,
- izdelati lastni model internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev v javni osnovni šoli.

V magistrskem delu smo preverjali 6 hipotez, ki se nanašajo na izbrano tematiko:

- H1: V manj kot četrtini slovenskih javnih osnovnih šol poteka sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev, v katerem strokovni delavci načrtovano prenašajo znanja na svoje sodelavce.
- H2: Ravnatelji strokovne delavce za izobraževanje in izpopolnjevanje najlažje motivirajo z nagradami, ki so jih deležni po zaključku.
- H3: Šole, ki uporabljajo sistematični pristop prenosa znanja med strokovnimi delavci, se v primerjavi s šolami, ki uporabljajo nesistematični pristop, statistično razlikujejo glede na uporabo motivatorjev, ki jih ravnatelji uporabljajo za spodbujanje zaposlenih k izobraževanju in izpopolnjevanju.
- H4: Ravnatelji s strokovnimi delavci v okviru letnega delovnega razgovora načrtujejo in evalvirajo njihovo strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje.
- H5: Ravnatelji, ki v okviru letnih delovnih razgovorov s strokovnimi delavci načrtujejo in evalvirajo njihovo izobraževanje in usposabljanje, pogosteje poskrbijo za dokumentacijo o izobraževanju in usposabljanju posameznega strokovnega delavca v elektronski, kot papirni obliki.
- H6: Ravnatelji osnovne šole morajo sami poskrbeti za dodatno pridobivanje finančnih sredstev, s katerimi financirajo zadostno količino ter kvalitetno strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev.

Poglavitni cilj magistrske naloge je bil jasno opredeliti vlogo in odgovornost ravnatelja pri vzpostavitvi izvedljivega sistema internega izobraževanja in izpopolnjevanja za strokovne delavce v javnih osnovnih šolah ter opozoriti na prednosti in pomanjkljivosti, ki jih s seboj prinaša uvajanje novosti v nepridobitnih delovnih organizacijah – slovenskih javnih osnovnih šolah.

1.3 Predpostavke in omejitve

Pri izdelavi magistrske naloge smo izhajali iz naslednjih predpostavk:

- redke javne osnovne šole v Sloveniji so že vpeljale sistematično organizirano interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev,
- šole, kjer so vpeljali interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev, si njegov sistem razlagajo na različne načine.

Pri izdelavi magistrske naloge smo bili pozorni tudi na nekatere omejitve:

- nanašajo se na vzorec, saj so bili ravnatelji, ki smo jih anketirali sicer iz vseh slovenskih regij, vendar neenakomerno razdeljeni na mestne, primestne in podeželske osnovne šole, kar pomeni, da rezultatov nismo mogli popolnoma posplošiti na celotno kategorijo javnih osnovnih šol,
- ravnatelji, ki ne uvajajo internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev, morda prav zato niso želeli sodelovati.

1.4 Uporabljene metode raziskovanja

Za pripravo teoretičnih izhodišč smo uporabili deskriptivni pristop z raziskovanjem dejstev in definicij ter teoretičnih izhodišč različnih avtorjev s področja vodenja osnovnih šol ter uvajanja novosti, s poudarkom na internem izobraževanju in izpopolnjevanju strokovnih delavcev. Analizirali smo nekatere opravljene in objavljene raziskave s področja izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev slovenskih javnih osnovnih šol ter rezultate primerjali z lastno raziskavo. Uporabili smo metodo kompilacije in komparativno metodo ter tako prišli do lastnih ugotovitev in sklepov.

V praktičnem delu smo uporabili metodo zbiranja podatkov: zbiranje s pomočjo strukturiranega vprašalnika prek spleta, ki smo ga uporabili za pridobitev podatkov o vlogi in moči ravnatelja ter uvajanjem novosti v osnovno šolo. Uporabili smo primarni, torej lastni vprašalnik, pripravljen za ravnatelje slovenskih javnih osnovnih šol. Z metodo deskripcije in kompilacije smo preverili ali hipoteze, ki smo jih zastavili, držijo. Ob tem smo uporabili različne statistične postopke, s katerimi smo primerjali odgovore ravnateljev različnih šol ter posledično ugotavljali razlike in podobnosti med njimi, predvsem pa smo se poslužili metode frekvenčne analize, odstotkov, metode srednjih vrednosti – aritmetične sredine, analize variance in Hi-kvadrat testa.

Podatke, ki jih smo jih dobili s pomočjo anketiranja preko spletnega strežnika »1ka«, smo obdelali s programom SPSS, rezultate raziskave pa smo zapisali ter nato prikazali v tabelah. Končne rezultate smo interpretirali in pripravili za uporabo in objavo.

2 SLOVENSKA JAVNA OSNOVNA ŠOLA

2.1. Opredelitev pojmov

Pred razpravo o vlogi ravnatelja v procesu profesionalnega razvoja strokovnih delavcev v osnovni šoli je potrebno opredeliti pojme, ki se jih v tem kontekstu pogosto uporablja. Potreba je toliko večja zato, ker se tako v znanstveni kot strokovni literaturi, le-ti velikokrat mešajo, uporabljajo kot sopomenke ali pa se razumejo popolnoma drugače v določenem kontekstu, kot v drugem. Na pomembno nedosledno uporabo omenjenih pojmov celo v zakonodaji, opozarjata tudi Zavašnik Arčnikova in Mihovar Globokarjeva, ki ugotavljata, da se kot sopomenke uporabljajo npr.: strokovno izpopolnjevanje in usposabljanje, (stalno) izobraževanje, usposabljanje, izpopolnjevanje; nadaljnje izobraževanje, (strokovno) izobraževanje; nadaljnje izobraževanje in usposabljanje (Zavašnik Arčnik, Mihovar Globokar 2015, 82-83).

Za potrebe tokratne raziskave in naloge, uporabljamo pojme v pomenu, kot sledi v nadaljevanju. Zaradi tega bodo zagovori posamezne teorije bolj jasni, še posebej pa razumljivi v modelu sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev v javni osnovni šoli, ki smo ga pripravili.

1. »Izobraževanje« je načrtno, vnaprej oblikovano in organizirano pridobivanje znanja, s ciljem razvijati znanje, spretnosti, vrednote in razumevanje, ki so pomembni v življenju in pri delu. Izobraževanje ima tudi močno vzgojno komponento (razvijanje kritičnega odnosa do dela, dobrin, vrednot).
2. »Izpopolnjevanje« je dejavnost, katere cilj je prispevati k bolj dovršenemu delu, doseganju večje kvalitete, širiti ter dodajati manjkajoče znanje in poglobljati starega ter izpopolniti določene sposobnosti.
3. »Usposabljanje« je nekakšna vmesna etapa med izobraževanjem in konkretnim opravljanjem dela. To je načrtovan postopek, s katerim nameravamo izboljšati učinkovitost opravljanja dela, saj posameznika usposobi za opravljanje dela, na določenem delovnem področju. Zaposleni se lahko udeležijo različnih oblik usposabljanja (tečaji, seminarji, delavnice), samo usposabljanje lahko poteka tudi med delom (preko mentorstva, uvajanja, pripravništva, projektnega dela), ki se zaključi s formalnim dokazilom.
4. »Učenje« je vsaka dejavnost, namerna ali nenamerna, s katero posameznik pridobiva nova znanja v različnih oblikah učnega procesa in omogoča nekaj, česar posameznik prej ni bil zmožen storiti.
5. »Strokovni delavec« je zaposlen v osnovni šoli, ki opravlja strokovno delo. Ob učiteljih, so tu še vzgojitelji, svetovalni delavci (psihologi, pedagogi, defektologi, terapevti in drugi), knjižničarji in laboranti (ZOFVI, 94. Člen).

6. »Profesionalni razvoj« je razvoj strokovnega delavca tako na strokovnem kot osebnostnem področju in ne poteka nujno hkrati. Za kvalitetno opravljanje dela se mora strokovni delavec razvijati na obeh področjih.

7. »Ravnatelj« vodi in upravlja šolo v pedagoškem in poslovnem delu. Toda, da bi poudarili razliko med vodenjem ter upravljanem šole in vodenjem drugih institucij, njegovo delo dosledno opišemo kot ravnateljstvo. Koren (2007, 99) opozori, da beseda ravnatelj poudarja vodenje strokovne dejavnosti - učenja in poučevanja, ki mora biti v središču vsega dela na šoli in ravnateljstva.

8. »Ravnateljstvo« služi kot pojem, ki vsebuje vse prvine menedžiranja, hkrati pa tudi strokovno znanje ter empatijo do vseh udeležencev v procesu osnovnošolske vzgoje in izobraževanja (učencev, strokovnih delavcev, ostalih zaposlenih, staršev, lokalne skupnosti, organov odločanja in svetovanja – Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport, Zavod za šolstvo in drugih).

9. »Javna osnovna šola« je šola, katere obvezni in razširjeni program je v polni meri financiran s strani države in občin (strošek učencev je izvedba nadstandardnega programa) ter izvaja javno veljavni vzgojno izobraževalni program. Prav tako so dohodki zaposlenih, prostorski pogoji in druge potrebe, zagotovljeni iz javnega proračuna.

2.2 Predstavitev slovenske javne osnovne šole

Osemletna osnovna šola je pred šolskim letom 1999/2000 (Odredba o postopnem uvajanju programa 9-letne osnovne šole, člen 2), ko se je pričelo postopno uvajanje devetletne osnovne šole, izhajala iz zakona leta 1958. Utemeljena je bila na enotnih predmetnikih brez možnosti izbire, enakih učnih načrtih, z istimi cilji in vsebinami, predvsem pa brez standardov znanja po ravneh zahtevnosti. Kot je sicer odkrita enakost za vse pozitivna vrednota, pa je na drugi strani pozabljala na učence, ki so potrebovali dodatno pomoč in pozornost. Tako so v šestdesetih letih 20. stoletja uvedli najprej dopolnilni pouk za učence s primanjkljaji na učnem področju in v sedemdesetih še dodatni pouk za tiste, ki so kazali nadarjenost na posameznih področjih. Devetdeseta leta 20. stoletja so prinesla načrte reforme osemletke in kasneje uvajanje v devetletno osnovno šolo. Vzroki za reformo so bili jasni: upoštevati načelo enakih možnosti in individualnih razlik med otroki, pravico do drugačnosti učencev, učiteljev in staršev v vzgoji in izobraževanju, integracijo učencev z motnjami v razvoju, načelo ohranjanja splošno izobraževalne naravnosti osnovne šole, načelo avtonomnosti šole in strokovnosti učiteljev (Bela knjiga 2011, 109-112). Ob tem je devetletka uvedla še eno pomembno novost – osnovno šolo je podaljšala na devet let, zato otroci v šolo praviloma vstopajo s šestimi leti. Povečalo se je število učnih ur ter delitev pouka na obvezni program - obvezni in izbirni predmeti, dnevi dejavnosti, ure oddelčne skupnosti ter razširjeni program - podaljšano bivanje, jutranje varstvo, dodatni pouk, dopolnilni pouk, pouk neobveznih izbirnih predmetov, interesne dejavnosti (Bela knjiga 2011, 113). V prvem razredu, kadar

je dosežen normativ, učence poučujeta in vzgajata dve strokovni delavki, ena izmed njih je praviloma vzgojiteljica.

2.3 Poslanstvo slovenske javne osnovne šole

Poslanstvo ter cilji vzgoje in izobraževanja v času osnovnega šolanja, se skozi zgodovino res nekoliko spreminjajo, rdeča nit pa ostaja enaka. Posameznika za življenje v družbi opremiti z veščinami in znanji, ki mu bodo pomagala v njej živeti, celotni družbi pa zagotavljajo obstoj in kvaliteten razvoj.

Tudi Bela knjiga vzgoje in izobraževanja javne osnovne šole v Republiki Sloveniji jasno poudari temeljni cilj delovanja osnovne šole. Ta je zagotavljanje kakovostne vzgoje in izobraževanja, ki ga izvajajo kakovostno usposobljeni strokovni delavci. Za to pa morajo biti zadovoljeni nekateri pogoji, med njimi: prostorska optimizacija ter zadostna finančna sredstva za izvajanje tega procesa. Končni cilj delovanja celotne osnovnošolske institucije je torej zagotoviti skladni telesni in duševni razvoj posameznika in spodbuditi razvoj posameznika brez rasnega, verskega, socialnega in drugega razlikovanja. Ob tem pa je potrebna posebna in dodatna skrb za posameznike, učence s posebnimi potrebami, tako na področjih z morebitnimi primanjkljaji, kot na področju nadarjenosti (Bela knjiga 2011, 16-17).

Namen je torej vzgajati in izobraževati na čim višjem nivoju, četudi za zdaj še ni odgovora na vprašanje, kako kvalitetna je slovenska osnovna šola, kljub udeležbi slovenskih javnih šol v mednarodnih raziskavah (npr. TIMSS, PISA, PIRLS). Do rezultatov, ki jih sicer ne moremo uporabiti na našem raziskovalnem področju, prihaja tako zaradi nabora kazalnikov, ki naj bi dajali relevantne rezultate, kot samega področja proučevanja. V raziskavah se namreč upoštevajo le določeni dosežki učencev na izbranih področjih, predvsem tistih, ki jih je relativno enostavno meriti in med seboj primerjati. Nikakor pa se v raziskavah ne meri npr. kakovosti oblikovanja osebnosti, oblikovanja nacionalne identitete, razvijanja učnih navad in drugega. (Bela knjiga 2011, 25-26)

2.4 Politika slovenske javne osnovne šole

Država zagotavlja enake možnosti izobraževanja v osnovni šoli za vse otroke od šestega leta naprej. Pravica izhaja iz Ustave Republike Slovenije, ki pravi, da je osnovnošolsko izobraževanje obvezno in se financira iz javnih sredstev (Ustava R Slovenije, člen 59). Slovenija tako ravna tudi v skladu s Splošno deklaracijo človekovih pravic, ki v 26. členu sporoča, da ima vsak pravico do izobraževanja, ki je vsaj na začetni stopnji brezplačno in obvezno (Splošna deklaracija človekovih pravic, člen 26). Slovenska javna osnovna šola, kot je zapisano v Zakonu o osnovni šoli, traja 9 let (ZOs-UPB3, člen 3). Učencem s posebnimi potrebami je zagotovljena osnovnošolska vzgoja in izobraževanje s prilagojenim programom. Šola prilagodi izvedbo vzgojno izobraževalnega procesa tudi učencem z učnimi težavami in jim omogoči vključevanje v različne dodatne programe in

oblike dela: dopolnilni pouk ter individualno in skupinsko pomoč. Prav tako so dodatne in raznolike oblike dela predvidene za vzgojo in izobraževanje posebej nadarjenih učencev, ki se v skladu z zakonom izvajajo tako, da šola prilagodi metode dela ter jim omogoči vključitev v dodatni pouk in druge oblike individualne in skupinske pomoči (ZOsn-UPB3, člen 12).

Program osnovne vzgoje in izobraževanja obsega obvezni program in razširjeni program (ZOsn-UPB3, 14. člen). Prav tako je določen predmetnik in učni načrt šole (ZOsn-UPB3, 29. člen). Dejavnost vzgoje in izobraževanja v javni osnovni šoli opravljajo vzgojitelji, učitelji, svetovalni delavci in drugi strokovni delavci (ZOFVI, 5. člen).

2.5 Cilji slovenske javne osnovne šole

V Zakonu o osnovni šoli so natančno opredeljeni cilji osnovnošolskega izobraževanja, ki zagotavljajo splošno izobrazbo vsem prebivalcem na slovenskem ozemlju in prispevajo k razvoju posameznika na spoznavnem, čustvenem in socialnem področju. Osnovna šola vzgaja k medsebojni strpnosti in spoštovanju drugačnosti, na podlagi spoštovanja človekovih pravic in s tem spodbuja k življenju v demokratični družbi. Vzgaja tudi v zavesti do pripadnosti državi in narodni identiteti skozi poznavanje slovenske preteklosti in kulture, hkrati pa vzgaja z občimi kulturnimi in civilizacijskimi vrednotami. Poudarja pomen pismenosti in razvija sposobnosti za sporazumevanje in izražanje v slovenskem jeziku ter skrbi za razvijanje in ohranjanje lastne kulturne tradicije. Od učencev pa ne odrija drugačnosti, temveč spodbuja, npr. na narodnostno mešanih območjih učenje in uporabo tako madžarskega kot italijanskega jezika, pa tudi sicer skrbi za seznanjanje z drugimi kulturami in učenje tujih jezikov. Ciljano podaja in razvija splošna ter uporabna znanja ter omogoča celostni razvoj učencev v skladu z njihovimi sposobnostmi. Naravnana je k doseganju mednarodno primerljivih standardov znanja in drugih znanj, potrebnih za nadaljevanje šolanja, cilj pa je tudi razvijanje nadarjenosti in usposabljanje za zdrav način življenja ter usposabljanje za umetniško izražanje (ZOsn-UPB3, 2. člen).

2.6 Financiranje programa slovenske javne osnovne šole

Program vzgoje in izobraževanja v javni osnovni šoli se financira iz različnih virov. Obvezni program se v celoti financira iz javnih sredstev, razširjeni program pa tudi iz drugih virov. Ti, poleg državnega proračuna, bremenijo občine ter gospodarska združenja in učence. Sredstva se pridobivajo tudi s pomočjo prodaje storitev in izdelkov posamezne šole, iz donacij ter prispevkov sponzorjev in iz drugih virov. Omejitev velja le za financiranje s strani političnih strank (ZUJF, 78. člen).

Plače strokovnih delavcev se zagotavljajo iz sredstev državnega proračuna na podlagi sistemizacije in zasedbe delovnih mest. Iz istega proračuna se zagotavljajo tudi sredstva za strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev ter informacijsko in dokumentacijsko dejavnost (ZOFVI, 81. člen).

2.7 Struktura zaposlenih v slovenski javni osnovni šoli

Osnovna šola je vzgojno izobraževalna institucija, ki v povprečju zaposluje posameznike, z izjemno visoko izobrazbo. Slovenska javna osnovna šola poleg ravnateljev in njihovih pomočnikov z univerzitetno izobrazbo, zaposluje še strokovne delavce, ki so prav tako univerzitetno izobraženi. Ob njih je v osnovnih šolah zaposleno še tehnično osebje (hišniki, snažilci, kuharji) in posamezniki v drugih službah (računovodstvo, tajništvo).

Za potrebe raziskovanja nas poleg ravnateljev v javni osnovni šoli, zanimajo predvsem strokovni delavci. To pa niso samo učitelji, temveč še vzgojitelji, svetovalna služba (pedagogi, psihologi, defektologi, terapevti), knjižničarji in laboranti (ZOFVI, člen 94). Vsi naštetih se dnevno srečujejo s svojimi primarnimi uporabniki – učenci, velikokrat tudi s starši, lokalno skupnostjo in drugimi. Tako ne čudi izjemen vpliv, ki ga imajo na vzgojo in izobraževanje učencev. Res je sicer, da učenci največ časa preživijo z učitelji in vzgojitelji, toda brez vseh ostalih strokovnih delavcev, bi bilo izvajanje zastavljenega programa, ki temelji na učnem in vzgojnem načrtu Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport, nemogoče.

3 RAVNATELJ V SLOVENSKI JAVNI OSNOVNI ŠOLI

3.1 Pristojnosti in vloga ravnatelja

Zakonodaja opredeljuje ravnatelja kot pedagoški poslovodni organ šole, ki:

- organizira, načrtuje in vodi delo osnovne šole,
- pripravlja program razvoja šole,
- pripravlja predlog letnega delovnega načrta in je odgovoren za njegovo izvedbo,
- je odgovoren za uresničevanje pravic otrok ter pravic in dolžnosti učencev,
- vodi delo učiteljskega zbora,
- oblikuje predlog nadstandardnih programov,
- spodbuja strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev,
- organizira mentorstvo za pripravnike,
- prisostvuje vzgojno izobraževalnem delu vzgojiteljev oziroma učiteljev, spremlja njihovo delo in jim svetuje,
- predlaga napredovanje strokovnih delavcev v nazive,
- odloča o napredovanju delavcev v plačilne razrede,
- spremlja delo svetovalne službe,
- skrbi za sodelovanje zavoda s starši (roditeljski sestanki, govorilne ure in druge oblike sodelovanja),
- obvešča starše o delu šole in spremembah pravic in obveznosti učencev,
- spodbuja in spremlja delo skupnosti učencev,
- odloča o vzgojnih ukrepih,
- zagotavlja izvrševanje odločb državnih organov,
- zastopa šolo in je odgovoren za zakonitost dela,
- določa sistemizacijo delovnih mest,
- odloča o sklepanju delovnih razmerij in o disciplinski odgovornosti delavcev,
- skrbi za sodelovanje šole s šolsko zdravstveno službo,
- je odgovoren za zagotavljanje in ugotavljanje kakovosti s samoevalvacijo in pripravo letnega poročila o samo-evalvaciji šole,
- opravlja druge naloge v skladu z zakoni in drugimi predpisi (ZOFVI, člen 49).

V javnih osnovnih šolah v Sloveniji delujejo ravnatelji v dveh vlogah: so pedagoški in poslovni vodje institucije. Ne glede na dvojno funkcijo, pa enako kot vodje drugih delovnih organizacij vodijo proces, v katerem naredijo vse, da prepričajo skupino k delovanju za skupno doseganje ciljev (Koren 2007, 13). Tako ravnatelj opravlja naloge planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja dela v organizaciji in s tem v zvezi z nalogami in aktivnostmi, ki jih zaposleni opravljajo. Med njimi so še koordiniranje človeških, materialnih in finančnih virov, s cilji organizacije ter povezovanje osnovne šole z lokalnim in širšim okoljem ter odzivanje na potrebe družbe. S svojim delovanjem poskušajo dosegati individualne in skupne cilje tudi na področju zagotavljanja virov, s pomočjo katerih vzgojno izobraževalni proces teče nemoteno. Skrbijo še za organizacijo,

izvajanja zastavljenih procesov, jih spremljajo in kontrolirajo (Možina 2002, 15-16). Kljub na videz dvema ločenima funkcijama, ki ju ima ravnatelj, pa se pedagoška in poslovodna ves čas prepletata. Zato mnogi avtorji, pa tudi mi sami, za opis njegovega dela uporabljamo izvirno slovensko besedo ravnateljstvo. Večina se strinja, da je to edini pojem, ki bi lahko nadomestil besedo management, saj izvirno govori o »ravnanju« (Možina 2002, 63).

Zaradi kompleksnosti delovanja ravnatelja in razpetosti med dve skrajnosti (poslovodno in pedagoško), je izjemno težko izmeriti uspešnost njegovega dela. Mnoge raziskave, ki se ukvarjajo s to tematiko, so v preteklosti učinke njegovega dela povezovale z uspešnostjo celotne osnovne šole, sodobne raziskave pa ugotavljajo in dokazujejo vpliv pomembnosti ravnateljstva na dosežke učencev. Slednjo povezavo so potrdili tudi Ministri za izobraževanje članic Evropske unije, ki so zapisali, da je uspešno vodenje šol najpomembnejši dejavnik pri oblikovanju okolja za poučevanje in učenje. Po njihovem mnenju ravnatelji tako posredno, kot neposredno, vplivajo na izboljšanje učenja učenca (Erčulj 2014, 83). Nekateri previdnejši pa so že pred tem zapisali, da je izjemno težko dokazati neposredno povezavo med vodenjem šole in izboljšanjem uspeha učenca (Bottery 2004 v: Koren 2007, 15). Tako so se pred odgovornostjo ravnatelja za uspeh učencev, v rezultatih raziskave Marzana, uvrstili pogoji učenja, dolžina časa, ki ga učenju namenijo učenci, sodelovanje staršev in nekateri drugi (Marzano 2000, 50).

Ena izmed dejavnosti v pristojnosti ravnatelja posamezne javne osnovne šole, je soustvarjati in skrbeti za okolje, v katerem se strokovni delavci morejo in morajo stalno izobraževati in izpopolnjevati. Gre za zagotavljanje pogojev tako za osebni, kot strokovni razvoj. Nekateri raziskovalci, glede na rezultate različnih raziskav menijo, da se bodo v prihodnosti rezultati učencev spreminjali (izboljševali ali slabšali) v odvisnosti od kakovosti ravnateljstva za učenje, tudi preko dejavnosti, ki jo raziskujemo – profesionalnega razvoja strokovnih delavcev (Day 2012, 422). Vpliv ravnatelja na dosežke učencev je med njimi raziskoval tudi Hallinger in vpeljal pojem t. i. akademski pritisk, s katerim kaže na visoka pričakovanja, ki jih ravnatelj goji do učiteljev tako na strokovnem kot osebnostnem nivoju, z njim pa poskuša višati kakovost učiteljevega dela potem, ko tudi sam soustvarja kulturo učenja (Hallinger 2005, 3 v: Erčulj 2013, 50). Posredno naj bi tako tudi učenci izboljševali svoje rezultate. Nekateri avtorji navajajo raziskave, kjer ugotavljajo, da uspešni ravnatelji trikrat pogosteje opazujejo pouk kot neuspešni (The Wallace Foundation 2013, 6 v: Erčulj 2013, 51). Vse omenjene raziskave s področja profesionalnega razvoja strokovnih delavcev v ravnateljstvu prepoznajo vodjo za učenje, ki se kaže kot:

- kakovostno poučevanje, v katerem je primarni cilj dosežati visoke standarde ter učenje socialnih veščin in prevzemanje odgovornosti za doseganje ciljev;
- dejstvo, da so cilji šole in posameznega predmeta pogoj za doseganje učnih standardov;
- aktivno povezovanje z zunanjimi institucijami in skupnostmi ter starši;
- profesionalni odnos vseh udeleženi v procesu vzgoje in izobraževanja;
- kultura učenja organizacije, ki je primarnega pomena (Reardon 2011, 68).

3.2 Moč ravnatelja

Koren (2007, 155) meni, da ravnateljstvo pomeni imeti moč vplivati na usodo sebe in drugih. Kljub dejstvu, da si zaposleni želijo, da bi sami imeli več moči je treba priznati, da bi ravnatelj brez moči s položaja hitro odnesli različni interesi posameznikov in okolja.

Ravnatelji lahko svojo moč črpajo iz različnih virov. Po Korenu so to:

- strokovna moč, ki temelji na znanju in strokovnosti;
- referenčna moč, ki temelji na osebnosti vodje in se krepi s pomembnostjo ali strokovnostjo položaja;
- moč nagrajevanja, ki izhaja iz dostopa do sredstev; saj se sodelavce lahko nagraduje z denarjem, napredovanjem, ugodbami, statusnimi simboli, priznanji, potrdili;
- legitimna moč, ki izvira iz uradnega položaja nosilca moči (Morgan 2004, 155);
- moč pritiska, ki je moč močnejšega;
- negativna moč, ki je mirujoča in se izvaja v času vznemirjenja, ali ko odpovedo druge oblike moči (Koren 2007, 53-61).

Seveda ne moremo z gotovostjo trditi katero vrsto moči posamezni ravnatelj uporablja niti, da uporablja le eno izmed njih. Uporaba je na eni strani odvisna od osebnosti ravnatelja, na drugi pa od dejavnosti za katero jo uporabi. Prav tako je pomembno, s katero javnostjo je v odnosu, ko jo uporabi. V glavnem pa se lahko strinjamo, da lahko pri vsakem ravnatelju govorimo o prevladujoči moči, ki se je poslužuje.

Ravnateljeva moč v kontekstu raziskovalne vsebine, torej v odnosu ravnatelj – strokovni delavec pritrjujemo avtorjem, ki menijo, da je vpliv moči proces, s katerim ravnatelj poskuša spremeniti vedenje strokovnega delavca, prav moč pa mu to omogoča (Handy 1999, 123). Zanima nas seveda katera vrsta moči je tista, ki ravnatelju omogoča vpeljati neko novost, v našem primeru sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev. V popolnem kolektivu bi se strinjali, da sta strokovna in referenčna moč tisti, ki zanesljivo pripeljeta do zadanega cilja. Toda, kadar delovne kolektive pogledamo nekoliko podrobneje ugotovimo, da strokovni delavci kljub univerzitetni izobrazbi, zmeraj ne delujejo tako, kot se ravnatelju morda zdi samoumevno (zmeraj pripravljeni na uvajanje novosti, hitro sprejemanje idej in drugo). V takem primeru niti strokovna niti referenčna moč nista ni dovolj, da bi uvedli novost, ki kratkoročno sicer vsem vpletenim sicer prinaša dodatno delo, dolgoročno pa več znanja in s tem tudi moči. Dodatno moč ne le ravnatelj, temveč tudi strokovnim delavcem. Moč nagrajevanja je tista, ki navadno na kratek rok prinaša največje zadovoljstvo zaposlenim, ravnatelj pa nekoliko večji manevrski prostor, ko gre za zadovoljevanje pričakovanj ali celo zahtev do strokovnih delavcev. Tako bo za nekatere izmed njih nagrada prost dan, za drugega možnost udeležiti se športne prireditve, za tretjega možnost dodatnega izobraževanja v tujini. Ob tem je potrebno izpostaviti še legitimno moč ravnatelja, ki v časih negotovosti za ohranjanje delovnih mest, v veliki meri vpliva na rezultate in cilje, ki jih zastavi in jim sledi. Za negativno moč in moč pritiska naj ne bo prostora ne med sodelavci v osnovni šoli, ne v odnosu ravnatelj – strokovni delavec.

Strinjati se moramo, da ravnatelj v različnih situacijah, v odnosu z različnimi zaposlenimi uporablja različne pristope, ki izvirajo iz različnih vrst moči. V nekaterih primerih tudi moč pritiska in negativno moč. Kljub temu pa naj ravnatelj vnaprej poskrbi, da do kulture pritiska in kaznovanja v osnovni šoli ne bo prišlo.

3.3 Stili ravnateljevanja

Odgovor na vprašanje, zakaj vsi ravnatelji v osnovno šolo ne morejo na enak način vpeljati novosti, je relativno preprost. Ob različnih zakoreninjenih navadah, ki se držijo šol iz preteklosti, različnega okolja, kulture in klime šole, pa tudi različnih strokovnih delavcih, gre tudi za različne ravnatelje. Ravnatelje s svojim pogledom in svojstvenim stilom ravnateljevanja.

Po eni izmed teorij, ki nam je posebej blizu, ločimo naslednje vodstvene stile:

- avtorski stil, ki temelji na mehanističnih principih in »podmenah teorije x«, ki predvideva, da bo rezultat najučinkovitejši, če ravnatelj sprejme odločitve in jih posreduje sodelavcem;
- demokratični stil, v katerem imajo člani skupine (tudi strokovni delavci) več moči pri sprejemanju odločitev in jim ravnatelj poverja del svojih pooblastil;
- laissez-faire stil, po načelu »kar bo, pa bo«, po katerem ravnatelj le opazuje ali vse poteka, kot naj bi bilo (Koren 1999, 60-61).

V skladu z družbenim gibanjem in vrednotami posamezne kulture, tudi ožje, torej posamezne osnovne šole, se v povprečju spreminja tudi smer stila vodenja različnih delovnih organizacij. Mnogi avtorji, ki raziskujejo stile vodenja so zapisali, da je avtorski stil, ko je vodja predvsem nagrajeval in kaznoval, prevladal le do sredine 20. stoletja. Ne glede na to, pa ravnatelje sistem normativov, financiranja in zaposlovanja, tudi danes velikokrat sili k avtoritarnemu stilu ravnateljevanja. A morajo le-ti kljub temu, vsaj delno vpeljati tudi demokratični stil vodenja, v katerem gre za poverjanje, sodelovanje in timsko delo. Tudi najbolj delavni, izobraženi in usposobljeni ravnatelji ne morejo biti sami »vlečni konji«. Druge osnovne šole, ki delujejo timsko in so naravnane v prihodnost, jih lahko hitro dohitijo in prehitijo. Prost pretok idej, sodelovanje, spodbujanje kritične refleksije so vrednote demokratičnega sistema ravnateljevanja in pričakuje se, da zna ravnatelj voditi osnovno šolo v tovrstnem stilu tako, da se to odraža kot sodelovanje in doseganje zastavljenih ciljev in ne pot v kaos (Moller 2006, 55 v Koren 2007, 39-42). Tako se od ravnatelja pričakuje sposobnost poslušanja, vživljanja, pogajanja, razumevanja, razpravljanja in seveda reševanja sporov v prizadevanju za skupno dobrobit. Tovrstno ravnateljevanje tako pomeni, da je moč porazdeljena, zaposleni pa imajo pri odločanju več besede, kar pomeni, da jim je ravnatelj predal del pooblastil.

Zgoraj zapisano se razume kot prevzemanje večje odgovornosti zaposlenih pri zastavljanju in uresničevanju ciljev osnovne šole. Verjetnost, da bo delo opravljeno kvalitetno, če z njim soglašajo zaposleni, je zelo velika. Kljub vsemu pa se je treba zavedati realnosti, v kateri ravnatelj poskuša uveljavljati demokracijo. Zelo težko bi ga »raztegnili« na vse

segmente delovanja osnovne šole, saj je velikokrat odločitve potrebno sprejemati hitro, kar pomeni, da je nemogoče sklicati vse zaposlene, ki bi pri tem lahko sodelovali. Poleg tega vemo, da svoja hotenja in pričakovanja uresničujejo predvsem tisti bolj »aktivni«, medtem ko nekateri, morda sicer strokovnjaki, molčijo.

Zakaj se ravnatelji poslužijo tudi avtokratskega stila vodenja je mogoče razumeti v kontekstu odgovornosti. Ne glede na to namreč, kako demokratično ali nedemokratično sprejete so odločitve v posamezni javni osnovni šoli, je zmeraj ravnatelj tisti, ki je zanje odgovoren.

Vsekakor pa je znotraj posameznih nalog, v našem primeru uvajanja sistematično urejenega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev, smiselno zagovarjati teorijo t. i. situacijskega pristopa, ki temelji na predpostavki, da je stil vodenja treba izbirati glede na določeno situacijo oz. naloge, ki jih morajo vodje opraviti (Northouse 2001, v Koren 2007, 45). Tudi Stoner in Freeman sta že leta 1992 (v Koren 2007, 48) objavila tezo, da morajo vodje uporabljati različne stile, saj različne priložnosti zahtevajo različne stile, da bi bili cilji doseženi.

3.4 Posebnosti ravnateljstva v osnovni šoli

Ravnateljstvo v javni vzgojno izobraževalni ustanovi, slovenski osnovni šoli, predstavlja posamezniku velik izziv. V njem se srečata in z roko v roki hodita dve, velikokrat celo nasprotujoči si želji, nasprotujoča si cilja. Vse to zaradi različnih javnosti, ki imajo različna pričakovanja in potrebe. Nekdanji in hkrati prvi direktor Šole za ravnatelje v Sloveniji, Andrej Koren trdi, da se od vodij v drugih delovnih organizacijah razlikujejo po svoji usmerjenosti in odgovornosti, da se osredotočajo na učenje (Koren 2007, 13). Ob tem pa je potrebno dodati, da na delo vplivajo še mnogi drugi dejavniki, s katerimi ravnatelj hkrati sodeluje in jim tudi odgovarja. To so v imenu države - Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, Zavod Republike Slovenije za šolstvo, lokalna skupnost, starši in zaposleni, najpomembnejši pa vsekakor učenci posamezne šole. Cilj vseh udeleženi kvaliteta šola in posledično uspeh učencev. Ravnatelj pa je za to odgovoren.

3.5 Ravnatelj in poverjanje nalog

Mnogi avtorji imajo v svojih interpretacijah nalog, ki naj jih ravnatelj poverja in tistih, ki jih nikakor ne sme, velikokrat različna mnenja. Še posebej, če se zavemo, da nalog seveda ne poverja le svojemu pomočniku, temveč tudi drugim strokovnim delavcem. Tega sicer ne moremo obravnavati enoznačno, saj je vsebina in oblika poverjanja odvisna od ravnateljeve osebnosti, klime v kolektivu, povezanosti med ravnateljem in pomočnikom ter drugimi zaposlenimi. Hagerman pa vseeno poudarja katerih nalog naj ravnatelj ne poverja. Med njimi izpostavi načrtovanje in evalvacijo, zaposlovanje in imenovanje zaposlenih ob napredovanjih ter prevzemanje odgovornosti za cilje, čuvanje poslovne tajnosti ter sodelovanje na proslavah in prireditvah (Hagerman 1992, v Koren 2007).

Katero izmed nalog potemtakem naj poveri ravnatelj? Mnogi se strinjajo, da je motiviranje strokovnih delavcev ena od dejavnosti, ki jih ravnatelj lahko poverja, saj je to ena tistih nalog, ki vodi k zastavljenemu cilju. Poveri naj še organiziranje dni dejavnosti, vodenje projektov in nekatere druge načrtovane dejavnosti. Torej naj bi bile poverjene naloge tiste, ki zadevajo informiranje in organiziranje ter spodbujanje in povezovanje (Markič 2013, 104-105). Sami se z mnenjem, da se poverja motiviranje, v celoti ne moremo strinjati, z avtorji tovrstnih teorij pa lahko delimo mnenje, da ravnatelji ni edini, ki lahko in mora strokovne delavce motivirati za stalno izobraževanje in usposabljanje.

Tako poverjanje, kot tudi delno poverjanje nalog in odgovornosti, vodi do boljših odločitev, saj imajo zaposleni možnost boljšega pregleda nad svojim delom. Ob tem se pospeši proces sprejemanja odločitev, zaposleni pa morajo presojeti o odločitvah in zanje prevzemati odgovornost. To pri strokovnih delavcih poveča pripravljenost prevzemanja pobude in izvrševanja zastavljenega. Ravnatelji se morajo ob poverjanju zavedati, da je treba spoštovati predloge drugih in biti strpen do sodelavcev, ki bodo v procesu morda delali tudi napake (Koren 1999, 98). Raziskave kažejo, da ravnatelji, ki se sami pogosto izobražujejo in usposablajo, povezujejo prednostne naloge šole z izobraževanjem in usposabljanjem strokovnih delavcev. Taki ravnatelji zaposlene pogosteje spodbujajo k izobraževanju ter v letni delovni načrt šole pogosteje vključujejo načrt izobraževanja in usposabljanja za vsakega posameznega strokovnega delavca ter jih tako vključujejo v proces načrtovanja in izvedbe (Oder Grabner 2015, 26). Kadar želi ravnatelj vzpostaviti kulturo sodelovanja, mora znati natančno načrtovati in zastavljati cilje na različnih ravneh. To daje strokovnim delavcem občutek pomembnosti v skupini, brez katere je aktivna vloga posameznika v njej vprašljiva (Burgar 2011, 140).

4 PROFESIONALNI RAZVOJ STROKOVNIH DELAVCEV V SLOVENSKI JAVNI OSNOVNI ŠOLI

Sistem nadaljnega izobraževanja in usposabljanja strokovnih delavcev na področju vzgoje in izobraževanja daje strokovnim delavcem možnost stalnega razvoja tudi po zaključku izobraževanja, ki ga kot pogoj za zaposlitev na določenem delovnem mestu, predvideva zakon. Sistem vseživljenjskega učenja, ki je v Sloveniji sicer relativno dobro razvit, je treba stalno preverjati, ga dopolnjevati in spreminjati ter vrednotiti in ugotavljati s katerimi oblikami, metodami in programi lahko izboljšamo razvoj posameznega strokovnega delavca (Nekrep in drugi 2006).

Znanje je strateška prednost vseh delovnih organizacij, še posebej tisto, ki je redko. Ne preseneča ugotovitev, da morajo osnovne šole, ki želijo zadovoljiti svoje uporabnike, ves čas ugotavljati katere so potrebe po znanju in razvoju. Znanje in usposobljenost za opravljanje vzgoje in izobraževanja pa nista edina razloga, zaradi katerih morajo strokovni delavci stalno sodelovati v tem procesu. Raziskave opravljene konec devetdesetih let 20. stoletja so pokazale, da sta med pomembnimi dejavniki, ki povzročajo stres strokovnih delavcev osnovnih šol tudi občutek nezadostne strokovnosti za kakovostno opravljanje nekaterih del ter uvajanje novih metod in oblik vzgoje in izobraževanja (Depolli 2003, 74-75). Ob tem ne smemo razumeti profesionalnega razvoja le v smislu razvoja na področju s katerim se strokovni delavec ukvarja neposredno v vzgojno izobraževalnem procesu in spretnosti v izvrševanju nalog, temveč kot razvoj celotne osebnosti.

Profesionalno življenje posameznika že dolgo ni ločeno od zasebnega. Če smo v preteklosti lahko govorili o izobraževanju v »času službe«, danes temu gotovo ni tako. Zavedanje o (pre)hitrih spremembah silijo posameznika, pa tudi delovne organizacije, torej osnovne šole, k stalnemu strokovnemu izpopolnjevanju in izobraževanju na različnih področjih, ne le na ozko strokovnem. Zagotovo to še posebej velja za pedagoške strokovne delavce, katerih temeljna naloga je prenašanje znanja in vrednot različnim učencem na različnih ravneh in starostni stopnji. Mednje sodijo tudi strokovni delavci slovenskih osnovnih šol, ki jih tako zakonodaja, kot vsakodnevne potrebe učencev, staršev, lokalne in širše družbe, dobesedno silijo k stalnemu nabiranju svežega znanja ter poglobljanju starega.

Skoraj nemogoče se zdi, da bi strokovni delavci v osnovni šoli lahko zadovoljevali vse cilje, ki jih od vzgojno izobraževalne institucije pričakuje javnost. Toda natančen pogled v vsakdanjo šolsko realnost dokazuje, da temu je tako. Zato lahko le stalno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje strokovnega delavca pripravi k temu, da zastavljenim ciljem resnično sledi in jih dosega.

Naštevamo nekaj vsakdanjih izzivov, ki jim mora biti kos strokovni delavec v osnovni šoli.

1. Učenci potrebujejo odgovore na vprašanja, ki se jim zastavljajo, hkrati pa morajo spoznati vsebine, ob katerih se jim vprašanja sploh porajajo; strokovni delavci naj bodo tako še »vzorniki«, ki bi bili dovolj »zanimivi«, da bi jim sledili

Učitelji in vzgojitelji 21. stoletja vse prevečkrat postajajo svetovni splet, televizija ter posamezniki, ki jih žene materialno bogastvo in skrb le zase, torej individualizem. Seveda bi bilo iluzorno pričakovati, da bo šola še naprej institucija, kjer posameznik pridobiva večino informacij, kljub temu pa se mora truditi, da učencem glede na njihovo starost, čustveno, pa tudi socialno zrelost ter sposobnost razumevanja in dojetja, nudi kar se da veliko. To je ustanova, kjer se tkejo človeške vezi, občutek skrbi za sočloveka in raste kolektivna človekova zavest. Ob tem je pomembno, da dobijo učenci informacije, ki sledijo ciljem osnovne šole tako na posameznem predmetnem področju, kot splošnih človekovih potrebah.

2. Starši osnovnošolskih otrok želijo izobraženega, strokovno usposobljenega in nasmejanega strokovnega delavca

Slovenske javne osnovne šole se vsakodnevno srečujejo z različnimi izzivi. Strokovni delavci se soočajo z različnimi učenci, starši, ugankami, težavami, različnimi nejasnimi situacijami, na katere je treba reagirati zelo hitro, praktično takoj. Toda ali je res stroka tista, ki učitelja naredi za učitelja, ali za tem stoji marsikaj drugega?

Ko mlad učitelj prestopi prag šole, je opremljen z neverjetnim številom podatkov. Snovna in siceršnja teoretična podlaga ter želje so navadno na zavidljivem nivoju. Ni si težko predstavljati kako se posameznik zalaga, da bi dosegel cilje, ki mu jih je zastavilo Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, Zavod Republike Slovenije za šolstvo in kar je še tovrstnih institucij. Obenem je treba zadovoljiti še lastne cilje strokovnega delavca. Potem so tu še čisto človeške želje ter potrebe učencev in staršev. Ti cilji niso zapisani nikjer. Ne kako jih dosegati, kako reagirati, ne kdaj, niti kdo naj reagira, da bo učinek najboljši - za otroka seveda. Odgovore na slednja vprašanja dajejo izkušnje, lastna znanja in znanja sodelavcev, ki dajo misliti; znanje, ki se nadgrajuje in pogloblja, spretnosti, ki se razvijajo, reakcije, ki se evalvirajo.

3. Javnost med seboj primerja šole in omogočen vpis v želeno srednjo šolo

Stalno strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje ni le moralna dolžnost strokovnega delavca in želja staršev ter okolja. Učenci, ki obiskujejo osnovno šolo, se med seboj primerjajo, primerjajo pa tudi institucije, ki jih vzgajajo in izobražujejo. Gre za primerjanje oblik in metod dela, sodobnih načinov poučevanja, uporabo moderne tehnologije, čustveno zrelost strokovnega delavca skozi njihove reakcije, soočanje z vedno večjimi pričakovanji fizične prisotnosti na delu (popoldan, zvečer, ves teden). Zavedati se je treba, da učenci enostavno potrebujejo izobraženega in usposobljenega strokovnega delavca.

4. Učenci, ki se udeležijo tekmovanj se morajo tam izkazati

Učenci se udeležijo tekmovanj, kjer se primerjajo z učenci in njihovimi učitelji – mentorji. Poleg tega uspehi na nekaterih tekmovanjih štejejo tudi kot pogoj za pridobitev štipendije, morda uspešen sprejem v posamezni program srednje šole.

5. Strokovni delavci morajo poznati in izvajati različne oblike in metode dela z učenci s posebnimi potrebami

Cilj sodobne osnovne šole je zagotavljanje enakih možnosti vzgoje in izobraževanja za vse učence, tudi tiste s primanjkljaji na posameznih področjih, dolgotrajno bolne, s težavami na učnem področju, nadarjene in dvojno izjemne učence. Raznovrstne metode in oblike dela s takimi učenci se ves čas spreminjajo, znanstvena spoznanja se širijo izjemno hitro, napredek na področju ugotavljanja posebnih potreb posameznih učencev je hiter. Strokovni delavci, ki se stalno ne izobražujejo in izpopolnjujejo tudi na tem področju, v osnovni šoli praktično ne morejo več delati, saj skoraj ni mogoče najti razreda, v katerem ne bi našli vsaj enega učenca z »odločbo«, ki dokazuje, da ima posebne potrebe.

Ne glede na zapisano se moramo zavedati, da je tudi med strokovnimi delavci veliko takih, ki se premalo izobražujejo, izpopolnjujejo in usposabljujejo. V Zakonu o osnovni šoli in nekaterih drugih dokumentih s področja osnovnega šolstva je sicer jasno zapisano, da se strokovni delavci morajo izobraževati, izpopolnjevati in usposabljevati, toda nikjer ni jasno opredeljena najnižja pričakovana obvezna količina oz. oblika izobraževanja in izpopolnjevanja. Prav tako ni določen obvezni postopek izbire, evalvacije in dokumentiranja izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja strokovnih delavcev.

To je le nekaj razlogov, ki potrjujejo našo idejo o tem, da je potrebno ob stalnem izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju strokovnih delavcev v javni osnovni šoli, v znanih oblikah in dobro zasnovanem eksternem izobraževanju, vpeljati tudi sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev, kjer bodo sodelavci med seboj prenašali nova in poglobljena znanja. Le tako bo mogoče slediti novim spoznanjem, potrebam in ciljem na področju osnovne vzgoje in izobraževanja. Zreti je torej treba v prihodnost, se zanjo izobraževati in izpopolnjevati.

4.1 Cilj profesionalnega razvoja strokovnih delavcev

Sodeč po raziskavah vzgoje in izobraževanja - TALIS, opravljenih v različnih državah sveta, tudi s področja izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev, si 35% slovenskih strokovnih delavcev javnih osnovnih šol želi večjega obsega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja. Naštevajo različna področja na katerih bi se morali dodatno razvijati. To so predvsem: vsebine in standardi uspešnosti pri posameznem predmetu, učni pristopi, metode ocenjevanja, vodenje razreda, poučevanje učencev s posebnimi potrebami (TALIS 2009, 78-84).

Pravilnik nadaljnega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev v javni osnovni šoli zagotavlja, da bodo strokovni delavci v osnovni šoli usposobljeni za poučevanje določenega predmeta ali predmetnega področja oziroma opravljanje določenega strokovnega dela. S podpiranjem profesionalnega in strokovnega razvoja strokovnih delavcev posledično podpira razvoj celotnega javnega šolstva, s tem pa povečuje njegovo kvaliteto (Pravilnik o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v VIZ,

člen 2). Razvoj posameznika pa zahteva povezovanje razvoja znanja in spretnosti z osebnostnim razvojem posameznika.

Ali je izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje pravica strokovnega delavca ali dolžnost, je stvar presoje vsakega posameznika vključenega v ta proces. Kolektivna pogodba o vzgoji in izobraževanju možnost profesionalnega razvoja predstavi kot pravico, ki jo imajo vsi strokovni delavci. Osnovna šola pa ima na drug strani pravico strokovnega delavca napotiti na izobraževanje (Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji, člen 54). Na drugi strani Zakon o financiranju v vzgoji in izobraževanju govori o dolžnosti izobraževati in izpopolnjevati se, ki jo imajo strokovni delavci. Tako ga opredeli celo v obsegu njihovega dela (ZOFVI, člen 119). Ne glede na zakonodajo, pa imajo od stalnega izobraževanja in izpopolnjevanja gotovo več tisti strokovni delavci, ki si tega želijo ter poznajo in razumejo cilj, h kateremu vodi. Tisti torej, ki v njem vidijo pravico in ne le dolžnosti.

Strokovni delavci v javnih osnovnih šolah se lahko po Kolektivni pogodbi za dejavnost vzgoje in izobraževanja izobražujejo in izpopolnjujejo najmanj pet dni letno, oz. 15 dni v treh letih. Stroške izobraževanja in izpopolnjevanja poravnava šola, strokovni delavci pa so upravičeni tudi do nadomestila plače ter povračila drugih stroškov, ki ob tem nastanejo. Vse to velja pod pogojem, da zaradi tega ni oviran vzgojno izobraževalni proces, hkrati pa ima šola na voljo dovolj finančnih sredstev, da lahko strokovnemu delavcu tovrstno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje tudi omogoči (Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji, člen 53).

Ob pogojih, ki jih strokovnim delavcem na področju stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja nudi osnovna šola, je potrebno ugotoviti kateri organ vodi politiko izobraževanja in izpopolnjevanja ter podaja smernice, vsebine in oblike izobraževanj in izpopolnjevanj. To funkcijo ima Programski svet za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje, ki ga sicer imenuje minister, v njem pa so predstavniki Zavoda Republike Slovenije za šolstvo, Šole za ravnatelje, Centra republike Slovenije za poklicno izobraževanje, Andragoškega centra Republike Slovenije, reprezentativnih sindikatov in predstavniki ravnateljcev. Vloga Programskega sveta ni zanemarljiva, četudi le neformalno odloča o samih programih vzgoje in izobraževanja, formalno pa je minister tisti, ki odloča o izbrani vrsti programov za izpopolnjevanje strokovnih delavcev in višini njegovega financiranja (Cankar 2010, 26).

Glede na okvire, ki jih omogoča zakonodaja, bi bilo pričakovati, da so strokovni delavci v javnih osnovnih šolah izjemno izobraženi in usposobljeni za svoje delo. Za realno sliko pa pogledajmo eno od raziskav. Strokovni delavci slovenskih osnovnih šol sodeč po raziskavah, zase v le nekaj več kot 50% menijo, da so dovolj dobro usposobljeni za delo z nadarjenimi učenci. 34,8% jih ocenjuje, da so premalo usposobljeni za njihovo poučevanje in razvoj. Podrobnejša analiza pa pokaže, da se strokovni delavci kljub temu počutijo kompetentne za delo z nadarjenimi na področju spodbujanja ustvarjalnosti. Toda drugi strani začudi ugotovitev, da ti isti ne poznajo niti osebnostnih značilnosti nadarjenih. Torej tistih, ki naj bi jih spodbujali na področju ustvarjanja. Ob tem se ne znajdejo niti na področju

specialnodidaktičnih zahtev dela z nadarjenimi učenci (Kukanja Gabrijelčič 2015, 118-119). Res je sicer, da je delo z nadarjenimi učenci novejša zahteva in so pričakovanja družbe v prvem trenutku morda prevelika. Tudi v Nemčiji npr. ugotavljajo, da imajo nadarjeni učenci različne pogoje za svoj razvoj, ki pa je zelo odvisen od usposobljenosti strokovnih delavcev za delo z njimi. Strokovni delavci, ki se izobražujejo, pa imajo v nekaterih delih države možnost pridobiti certifikat, ki dokazuje, da so usposobljeni za delo z nadarjenimi. Kljub temu pa tudi v Nemčiji pogrešajo nacionalno strategijo za delo z nadarjenimi učenci (Fischer, Müller 2014, 32).

Ta in podobne raziskave vodijo k spoznanju, da je potrebno dati večji poudarek izobraževanju in izpopolnjevanju strokovnih delavcev, ali vsaj nekaterim področjem letga. Iz zapisanega sledeč, izostaja realno ugotavljanje potreb po izobraževanju in izpopolnjevanju; načrtovanje ter evalvacija vsebin in izvedbe. Z uporabo vseh teh sestavin, bi morali ravnatelji na področju dela s človeškimi viri, že zdavnaj zaznati opisane pomanjkljivosti in jih poskušali odpravljati na različne načine. Menimo, da tudi z uvedbo sistematičnega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev, v katerem strokovni delavci prenašajo znanja in vedenja svojim sodelavcem.

Različni avtorji zmeraj znova opozarjajo, da ne glede na dolžino delovne dobe in izkušnje, ki jih imajo strokovni delavci, zmeraj obstajajo področja na katerih se je potrebno stalno izobraževati, izpopolnjevati in usposabljanje. Med njimi izpostavijo:

- področje komunikacije,
- strokovno (predmetno) področje,
- področje vodenja razreda,
- področje timskega dela,
- področja raziskovanja,
- področje dela z učenci s posebnimi potrebami (Morgan in Neil 2004, 230).

4.2 Oblike izobraževanj, izpopolnjevanj in usposabljanj v Sloveniji

Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport vsako leto objavi Katalog programov nadaljnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja strokovnih delavcev, ob tem pa tudi različne programe ponujajo tudi nevladne organizacije, društva, zavodi in druge organizacije. Vsi programi, ki jih objavi Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, so sofinancirani s strani države. O tem kakšen je delež sofinanciranja države, je odvisno od Programskega sveta, ki odloča o nujnosti in potrebnosti posameznega programa. V koledarskem letu 1999 je npr. država za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev namenila 802.887 evrov (Cankar 2010, 26-27).

4.2.1 Programi nadaljnega izobraževanja in usposabljanja strokovnih delavcev

Glede na Pravilnik o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v VIZ se nadaljnje izobraževanje in usposabljanje izvaja po naslednjih programih:

- a) »Programi za izpopolnjevanje izobrazbe«, ki nadgrajujejo, poglobljajo in razširjajo znanja iz programov za pridobitev izobrazbe. Po zaključenem programu je strokovni delavec izpolnil pogoje za poučevanje določenega predmeta ali predmetnega področja. Prav tako je tovrstno izobraževanje namenjeno tistim, ki želijo opravljati drugo strokovno ali ravnateljsko delo v vzgoji in izobraževanju.
- b) »Programi profesionalnega usposabljanja« omogočajo stalni profesionalni razvoj strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju. V ta okvir sodi usposabljanje za izvajanje novih javno veljavnih programov vzgoje in izobraževanja ter doseganje ciljev novih učnih načrtov.
- c) »Objavljeni programi« so programi za izpopolnjevanje izobrazbe in programi profesionalnega usposabljanja.
- d) »Drugi programi« so izobraževanja v študijskih skupinah, različne tematske konference, izobraževanje v mentorskih mrežah ali drugih mrežah povezovanja strokovnih delavcev javnih šol v Sloveniji.
- e) »Tematske konference« so krajše oblike izobraževanj in usposabljanj strokovnih delavcev v osnovni šoli in so namenjene vsem strokovnim delavcem šole.
- f) »Izobraževanje v študijskih skupinah, mentorskih mrežah ali drugih mrežah povezovanja« strokovnih delavcev javnih šol, so namenjene seznanjanju z novostmi v učnih načrtih ali usposabljanju za izvajanje novosti na področju izvajanja vzgojno-izobraževalnega dela.
- g) »Programi računalniškega opismenjevanja« so programi namenjeni usposabljanju strokovnih delavcev za uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije.
- h) »Verificirani programi« so programi, ki se jih strokovni delavec udeleži v Republiki Sloveniji ali v tujini, izven sistema nadaljnega izobraževanja in usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju. (Pravilnik o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju, člen 3)

Izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja pa lahko razdelimo še glede na nekatere druge kriterije. Med njimi tudi glede na to, kje program poteka in kdo program izvaja. Tako jih delimo na eksterno in interno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje strokovnih delavcev. Drugi kriterij po katerem ga razlikujemo je glede na to, ali poteka formalno ali neformalno. V nadaljevanju ju zaradi boljšega razumevanja, predstavljamo nekoliko podrobneje.

4.2.2 Eksterno in interno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje strokovnih delavcev

1. Eksterno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje

Med eksterna izobraževanja in usposabljanja štejemo tiste oblike izobraževanj, izpopolnjevanj in usposabljanj, ki se izvajajo izven zidov posamezne osnovne šole in imajo »dostop« do znanja in usposobljenosti le posamezniki, ki se le-tega udeležijo. Med najbolj pogostimi so:

- seminarji,
- konference,
- strokovna srečanja,
- praktična usposabljanja,
- drugo.

Ne glede na to, da se v nalogi ukvarjamo predvsem z internim izobraževanjem in izpopolnjevanjem pa pogledjmo, katere so prednosti in slabosti eksternega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, v primerjavi z internim in zakaj eksterno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje strokovnih delavcev v javni osnovni šoli ne sme nikoli izostati.

a) Prednosti eksternega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev:

- stik z novim okoljem;
- distanca od osnovne šole in kraja v katerem strokovni delavec dela;
- seznanitev z različnimi praksami drugih javnih in zasebnih slovenskih osnovnih šol;
- seznanitev z novimi in drugačnimi praksami izven meja Slovenije;
- stik z univerzitetnimi in drugimi izobraževalnimi ustanovami;
- možnost kritičnega pogleda na osnovno šolo v kateri dela;
- v osnovno šolo možnost prenesti nova, sveža znanja in sposobnosti.

b) Slabosti eksternega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev:

- izobraževanje in usposabljanje se navadno odvija v ustanovi, ki izobraževanje in usposabljanje organizira, največkrat v večjih univerzitetnih središčih, oz. krajih, kjer imajo sedež pomembnejše institucije, kar pomeni, da imajo več možnosti za udeležbo strokovni delavci, ki živijo v njihovi bližini;
- vsebine zgoraj zapisanih programov niso »ustvarjene« iz direktnih potreb strokovnih delavcev, temveč jih nudijo različne ustanove, ki se s posameznim področjem ukvarjajo;
- ne glede na potrebe učencev, se mnoga izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja izvajajo sredi ali ob koncu šolskega leta, medtem ko strokovni delavec vse leto rešitve išče sam;

- ob sodelovanju v posameznem programu, ki večinoma poteka v času pouka, je strokovni delavec odsoten z dela in je zanj potrebno najti zamenjavo za čas vzgojno izobraževalnega procesa;
- le redki izmed eksternih programov so brezplačni; večina jih je sicer delno sofinanciranih, a za osnovne šole, ki imajo v namen izobraževanja vedno manj finančnih sredstev, pa vseeno plačljivih;
- večina predavateljev nima stika z »realnostjo« v osnovnih šolah in na predavanjih, seminarjih, delavnicah o dogajanju v šolah povprašajo udeležence;
- za udeležbo na eksternih izobraževanjih in usposabljanjih so poleg plačila kotizacije, potrebna dodatna finančna sredstva za povračilo drugih stroškov (potni stroški in dnevnice);
- veliko strokovnih pedagoških delavcev je potrebno dodatno motivirati za udeležbo na seminarjih, še posebej izven domačega kraja (navadno Ljubljana ali Maribor).

2. Interno izobraževanje in izpopolnjevanje

Sicer že dlje časa preživeta miselnost v organizacijah, ki se ukvarjajo s pridobitno dejavnostjo, da se zaposleni izobražujejo in izpopolnjujejo večinoma z udeležbo na seminarjih in tečajih izven delovnega mesta, pa v javnih osnovnih šolah še ni docela izkoreninjena. Strokovni delavci se seveda učijo skozi programe, ki jih zanje pripravljajo različne raziskovalne in izobraževalne institucije, ob tem pa imajo izjemno možnost in priložnost, da se učijo tudi znotraj delovne organizacije – osnovne šole. Mnogi avtorji so že konec 20. stoletja poudarjali celo, da mora tudi eksterno učenje potekati tesno povezano z osnovno šolo iz katere prihajajo strokovni delavci. V okviru internega izobraževanja in izpopolnjevanja moramo spomniti, da gre pri učenju na delovnem mestu pravzaprav za t.i. akcijsko učenje, pri katerem imamo možnost novo naučeno takoj preizkusiti v praksi (Možina 2002, 25-26).

Poglejmo najpogostejše oblike učenja na delovnem mestu v slovenski javni osnovni šoli.

Hospitacije

Hospitacija posamezne učne enote je najpogostejša oblika prenosa znanja med strokovnimi delavci in ne poteka nujno le v učilnici. V preteklosti je dejavnost obsegala opazovanje učitelja in učencev pri določeni šolski uri. Danes gre za opazovanje priprave in izvedbe ter sodelovanje v procesu evalvacije. Kljub temu Erčuljeva (2013, 48) še pred nekaj leti zapiše, da izraz hospitacija uporabljamo zgolj za opazovanje neposrednega dela v razredu. Temu pa mnogi avtorji ne sledijo in govorijo o celotnem procesu od načrtovanja hospitacij, do opazovanja in evalvacije. Slednje definicije se držimo tudi sami.

Na hospitaciji sodelujejo učenci in strokovni delavec – opazovanec in opazovalec oz. opazovalci (drugi strokovni delavci, ravnatelj oz. ravnatelj, svetovalci Zavoda Republike Slovenije za šolstvo, starši in drugi), medtem ko je v preteklosti proces dela opazoval

ravnatelj in morda kateri izmed študentov na študijski praksi. Vsaj zadnjih pet let tudi v slovenskih javnih osnovnih šolah razumemo pomembnost medsebojnega hospitiranja. Kot je opozarjal Koren (2007, 110) že pred leti, hospitacija ne sme ostati dejavnost, vezana na ravnatelja in strokovnega delavca, temveč je treba vanje vključiti čim več strokovnih delavce in na to temo strokovno razpravljati o učenju.

Ob tem se je potrebno zavedati, da je za nekatere strokovne delavce odpiranje vrat učilnice v kateri izobražujejo in vzgajajo, vstop v njihovo »intimno« okolje. Okolje v katerem ne glede na vse, veljajo posebna pravila. Zato ne čudijo ugotovitve nekaterih raziskovalcev, da hospitacijam niso naklonjeni vsi strokovni delavci, še posebej ne medsebojnim, ker jih po njihovem mnenju sodelavci takrat predvsem ocenjujejo. Raziskave, ki so bile narejene v tujini pa potrjujejo pozitivne učinke hospitacij na kakovost dela strokovnega delavca (Kemp in Gosling, 2014 v Erčulj idr. 2015, 52). Rezultat so: analiza, refleksija, razprava, širše izkušnje, boljše učenje in poučevanje. Opazovanec in opazovalci morajo celoten proces in vsebine analizirati ter iskati skupne rešitve za morebiten posamezen problem (Erčulj idr. 2015, 52-53). Kadar želimo doseči cilj medsebojnih hospitacij, morajo biti za to izpolnjeni nekateri pogoji, oz. zagotovljena kultura učenja in sodelovanja.

Erčulj, Debeljak in Dominko ugotavljajo, da so prav ravnatelji tisti, ki morajo poskrbeti za spodbudno učno okolje strokovnih delavcev. Še pred hospitacijo naj s pozitivnim odnosom do hospitacij, za to motivirajo strokovne delavce in poskrbijo za konstruktivno sodelovalno okolje, v katerem bo mogoče uresničiti njihova pričakovanja. Zagotovijo naj ustrezni čas za strokovno razpravo in nadomeščanje strokovnih delavcev – opazovalcev ter spodbujajo samoevalvacijo. Udeleženci bi morali biti usposobljeni za dajanje povratne informacije, ravnatelj pa naj v razgovoru po opazovanju, opravlja vlogo moderatorja (Erčulj idr. 2015, 52-53). Udeleženci hospitacije morajo imeti vse informacije, da lahko v njej enakopravno sodelujejo. To pomeni, da se dogovorijo kaj bodo opazovali, so za to usposobljeni in skupaj z opazovancem opravijo evalvacijo. Ob tem Erčuljeva dodaja, da je velika težava hospitacij ta, da ravnatelji cilje spremljave največkrat določijo sami, ne glede na opazovano enoto, navadno glede na prednostne cilje osnovne šole (Erčulj 2013, 55).

Za učenje je izjemno pomembno, da ravnatelj v procesu hospitacije, opazovanim zagotavlja povratne informacije (Erčulj in Širec 2004). Hospitacije morajo biti naravnane razvojno, kljub temu pa zmeraj pomenijo tudi nadzor nad delom učitelja in so lahko podlaga za presojanje kakovosti dela strokovnega delavca. Raziskovalci ugotavljajo, da se večina strokovnih delavcev hospitacij izogiba tudi zato, ker menijo, da ravnatelj v vlogi opazovalca ne more nastopati, češ da ni strokovno usposobljen za svetovanje učiteljem. Seveda se mora ravnatelj za vodenje hospitacije, kot za vse druge dejavnosti, tudi sam dodatno usposobiti (Koren 2007, 110). Na tem mestu velja opozoriti, da ravnatelji navadno prihajajo iz vrst strokovnih delavcev, zato velikokrat neupravičeno menijo, da to delo opravljajo kakovostno.

Hospitacije so sicer odlična podlaga, na kateri lahko ravnatelj skupaj s strokovnimi delavci prične načrtovati profesionalni razvoj strokovnega delavca. V času opazovanja dobi

ravnatelj priložnost ugotavljati katera znanja in sposobnosti so tista, ki bi jih strokovni delavec moral poglobiti, obnoviti ali jih pridobiti ter kasneje mogel deliti s kolegi. Znanje bi kasneje postalo kapital organizacije in celo poslovnih odnosov.

Kljub vsemu pa se ravnatelj v procesu opazovanja ne sme naslanjati le na hospitacije, kot izkušnje, ki jih ima s posameznim učiteljem in učenci v razredu. Poslužiti se mora opazovanja tudi v drugih situacijah in na različnih ravneh.

Razvojni projekti

Razvojni projekti so tisti, v katerih se vsaj del strokovnih delavcev, lahko pa tudi vsi, sistematično povežejo, da bi dosegli cilj na ravni šole oz. določnem področju. Gre torej za razvoj in ne le posamezno izobraževanje. Eden takih, ki je kar nekaj let potekal v slovenskih osnovnih šolah, je bil npr. Mreža šol, z namenom učenja med šolami, ki so bile povezane v posamezno mrežo. Poleg vsebine, ki jo je želela obdelati posamezna šola in se je zato znašla v družbi sebi enakih znotraj mreže, je bil pomemben tudi pristop, ki je strokovne delavce naravnost vabil, da aktivno sodelujejo in soustvarjajo tako vsebine, kot oblike dela. Strokovni delavci so se tako znašli v vlogi glasnikov sprememb tudi na ravni šole, ne le svojega predmeta. Učili so se kako npr. vpeljati spremembe in se odzivati na odpore svojih kolegov (Rutar Ilc 2015, 5).

Znanstvena in strokovna literatura

Strokovni delavci, ki dajejo izjemen poudarek učenčevemu samostojnemu učenju in prebiranju literature so gotovo usposobljeni za to, da lahko s pomočjo dosegljive znanstvene in strokovne literature strokovno izjemno napredujejo. Prebrano preizkusijo v praksi in kasneje s sodelavci vse skupaj evalvirajo.

Mednarodni programi

Sodelovanje strokovnih delavcev v mednarodnih programih se navadno razume kot mobilnost pedagoškega osebja. V tem primeru seveda govorimo o eksterni obliki izobraževanja. Ne smemo pa pozabiti, da sodelovanje posameznega strokovnega delavca v takem programu za seboj vleče celotno osnovno šolo. Vsebine in oblike projektov so namreč zastavljene tako, da je v njih mogoče sodelovati vsem strokovnim delavcem. Tudi t. i. pasivno, nemobilno sodelovanje v mednarodnem projektu, pomeni novo izkušnjo, novo učenje. Projekti strokovne delavce med seboj povezujejo, v njih odkrivajo sami sebe in morda nova interesna področja. To je možnost samouresničevanja skozi znanja in sposobnosti, četudi ne segajo na njihovo strokovno ali predmetno področje. Vodje se učijo voditi projekte na ravni institucije in se skozi drugačne neformalne oblike druženja učijo nove komunikacije.

Eden takih projektov je npr. Erasmus+, ki lahko poteka skozi klasično ali virtualno partnerstvo. Prav tako so na voljo nekateri drugi programi, med njimi akcija eTwinning, kjer se lahko ravnatelji in strokovni delavci udeležijo izobraževanj, seminarjev in konferenc. (Lenc 2015, 61) Ravnatelji naj podpirajo mobilnost strokovnih delavcev in sodelovanje v mednarodnih projektih. Tako imajo strokovni delavci z nabiranjem tovrstnih izkušenj možnost profesionalno napredovati. Ob tem spoznavajo in cenijo razlike v Evropi in dobijo priložnost poglobljanja znanja tujih jezikov.

Medpredmetno povezovanje

Pri medpredmetnem povezovanju se med seboj poveže več strokovnih delavcev, strokovnjakov posameznih predmetnih področij. Skupaj za učence pripravljajo posamezne učne sklope in enote (učne ure, projekte, dneve dejavnosti, dejavnosti za nadarjene itd.). Znanja ne le poglobljajo, temveč se postavljajo tudi v vlogo učencev. Skupaj se ne učijo le vsebin, temveč predvsem strpnosti, organizacije, vodenja.

Strokovni aktivni

V posameznem strokovnem aktivu sodelujejo strokovni delavci istih ali sorodnih predmetnih področji. V zadnjem času pa se med seboj povezujejo strokovni aktivni tudi po vertikali. V njih sodelujejo predstavniki vsakega aktivna po devetletni vertikali. Medsebojno načrtujejo dejavnosti glede na vnaprej zastavljajo cilje.

Predstavitve dosežkov

Tako učenci kot tudi strokovni delavci, v posameznem šolskem letu izjemno napredujejo. Z njimi pa posredno celotna osnovna šola. Tekmovanja, srečanja, projekti, strokovni članki, napredovanja v naziv in plačne razrede, uspehi posameznega učenca izven šole in drugi, so dosežki, ki jih je mogoče predstaviti tako strokovnim delavcem, kot tudi širši javnosti. Taka predstavitev dosežkov lahko deluje spodbudno tudi za ostale strokovne delavce. Predstavljenim strokovnim delavcem in njihovim učencem pa daje priznanje za opravljeno delo. Tudi tovrstne informacije ter spoznavanje nekaterih učencev in strokovnih delavcev, z drugih, celo novih zornih kotov, prispevajo k profesionalnemu razvoju strokovnih delavcev.

Strokovne razprave, poročanja in konference

Konference učiteljskega zbora - pedagoške konference, so priložnost za učenje znotraj delovne organizacije. Nekatere so organizirane tako, da so razdeljene na organizacijski in izobraževalni del. V okviru organizacijskega dela velikokrat nastopa ravnatelj, v izobraževalnem delu pa tudi drugi strokovni delavci, ki npr. prenašajo informacije o

posameznem projektu in drugo. Prav tako na konferencah prihaja do razprav o posameznih aktualnih temah, izmenjavi mnenj, iskanju rešitev. Gre torej za učenje in pot k profesionalni rasti.

Profesionalni razgovor

Nekateri avtorji strokovni razgovor razumejo kot redne aktivnosti, ki jih med seboj izvajajo strokovni delavci, drugi menijo, da je to sprememba, ki je kot rezultat učenja vidna v učilnici, tretji pa kot učenje na strani učiteljev (Bubb 2013, 18-19).

Profesionalni razgovor poteka tudi med strokovnimi delavci in ravnateljem. Zanj je odgovoren slednji. S strokovnimi delavci mora znati komunicirati, jih motivirati, se jim prilagajati, jih usmerjati, od njih pričakovati, včasih tudi zahtevati. Majcen (2001, 33-49) profesionalne razgovore deli na: delovni pogovor, redne mesečne sestanke s skupino ali posameznikom, delovne sestanke, izredne sestanke s skupino ali posameznikom, projektne sestanke, neformalne sestanke pred pričetkom dela, neformalne pogovore med delovnim časom, redne letne razgovore.

Največ pozornosti v okviru profesionalnega razgovora za izobraževanja in izpopolnjevanje strokovnih delavcev namenjamo letnemu delovnemu razgovoru, čeprav se zavedamo, da tudi vsi ostali razgovori pripomorejo k napredovanju strokovnih delavcev, pa tudi ravnatelja. Letni delovni razgovor je poglobljen pogovor med strokovnim delavcem in ravnateljem. Praviloma se izvaja v enakih časovnih obdobjih, navadno enkrat letno, lahko pa poteka tudi večkrat. Od ostalih oblik sodelovanja se razlikuje glede na načrtovanje in poglobljenost. V okviru letnega delovnega razgovora si ravnatelj in strokovni delavec delita razmišljanja o preteklem in sedanjem delu, pričakovanjih, načrtih in željah po spremembah. Razpravljata tudi o mogočem profesionalnem razvoju in možnem formalnem napredovanju. To je priložnost za razvijanje medsebojnega zaupanja (Majcen 2001, 51-53). Nanj se tako strokovni delavec kot ravnatelj pripravita. Ravnatelj naj usklajene načrte zapiše v poročilo, ki mora nastati po zaključenem letnem delovnem razgovoru (Majcen 2001, 133-135).

Coaching

Pri coachingu gre za pomoč sogovorniku – strokovnemu delavcu pri iskanju rešitev s pravilno zastavljenimi vprašanji. Tako lahko kolegialni coaching uporabimo za npr. izboljšanje šolske klime. Strokovni delavec, ki sodeluje v coachingu, mora biti usposobljen za aktivno poslušanje, zastavljanje vprašanj, ki spodbudijo razmišljanje in za spreminjanje osebnih prepričanj (Rutar Ilc in Tacer 2015, 30-31). Poleg kolegialnega, poznamo še druge vrste coachinga, tudi na ravni ravnatelj – strokovni delavec. Ravnatelj ga lahko uporabi npr. med letnim delovnim razgovorom, vendar ga mora biti več (Pogljajen 2013, 118-119).

Refleksija

Refleksija je sistematičen in dosleden način mišljenja. Izkušnja sama namreč še ne pomeni rasti posameznika. Zanj se morajo strokovni delavci odločiti samostojno, sicer ne bo dosegla želenih učinkov. Refleksija namreč pomeni odpiranje duha pred nekom drugim, navadno kritičnim prijateljem, ki pomaga pri profesionalnem razvoju in reševanju problemov. Ažmanova in Gradišnik opozarjata naj ravnatelj, ki želi spodbujati profesionalni razvoj z vzajemno refleksijo, le-to najprej uporabi sam in jo tako dodobra spozna ter uporabi za svojo rast (Ažman in Gradišnik 2013, 79-86).

Strokovni delavci morajo biti usposobljeni za kvalitetno zastavljanje vprašanj, ki vodijo v refleksijo. Ta pa je že sama po sebi oblika učenja (Erčulj in drugi 2015, 52).

V okvir refleksije lahko uvrstimo tudi profesionalno rast s pomočjo mentorstva. V tem primeru gre za razvoj obeh, mentorja in mladega strokovnega delavca. Sodeč po raziskavah, ki jih analizira Lindgrenova, naj bi strokovni delavci šele po dveh letih službovanja v osnovni šoli popolnoma razumeli kaj delajo in v čem je smisel njihovega dela. Prav v tem obdobju naj bi zaradi stresa, ki ga doživljajo, potrebovali mentorja za oporo, nasvet in spodbudo. Ne gre za to, da bi namesto njih reševal težave, temveč jim stal ob strani predvsem na emocionalni ravni (Lindgren 2007, 215-218).

Tako kot zakonodaja ne predvidi nekaterih oblik izobraževanja in izpopolnjevanja, tako tudi literatura s področja organizacije slovenskega javnega osnovnega šolstva, ne izpostavlja natančno sistematično urejenega internega izobraževanja strokovnih delavcev, v katerem strokovni delavci prenašajo znanja na svoje sodelavce. Vsi namreč opisujejo trenutne razmere namesto, da bi pogledovali v prihodnost, iskali boljše rešitve za prenos znanja in vedenja ter tudi tako zadovoljevali potrebe sedanjosti. V nadaljevanju bomo predstavili model sistematičnega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev, ki smo ga pripravili.

4.2.3 Formalno in neformalno izobraževanje in izpopolnjevanje

Bubb in Early (2010, 4) profesionalni razvoj opredelita kot »nenehen proces, sestavljen iz formalnih in neformalnih izkušenj učenja, ki zaposlenim v šolah omogoča razmišljanje o svojem delu ter izboljšanju svojega znanja in spretnosti. Kot posledica naj se kaže tudi izboljšanje učenje učencev in njihov celostni razvoj.

Formalno izobraževanje in usposabljanje se zaključi s formalno priznano zaključeno dejavnostjo, po kateri udeleženec prejme potrdilo o opravljenem izobraževanju ali usposabljanju. Izvajajo ga strokovno usposobljeni izvajalci v obliki seminarjev, tečajev, srečanj in konferenc.

Tudi neformalna izobraževanja in izpopolnjevanja pa so izjemen vir znanja in navdiha. V okviru neformalnega izobraževanja in izpopolnjevanja ne moremo govoriti o

usposabljanjih, saj usposabljanje zahteva formalno potrdilo o usposobljenosti. Kljub temu, da neformalno izobraževanje in izpopolnjevanje ne bo rezultiralo k javno priznanemu končanemu programu, pa to ne pomeni, da ne poteka na visokem strokovnem nivoju in da se strokovni delavci zato ne bodo veliko naučili, oz. svojega znanja izpopolnili.

Pridobivanje ali poglobljanje znanj in spretnosti lahko poteka med sodelavci, prijatelji, v okviru društev, na različnih predavanjih, vsakodnevnem življenju in drugih dogodkih, ki niso nujno neposredno povezni z delovnim področjem strokovnega delavca.

5 UČEČA SE SLOVENSKA JAVNA OSNOVNA ŠOLA

5.1 Opredelitev učeče se organizacije

Vse delovne organizacije, med njimi tudi javna osnovna šola, morajo zato, da se lahko štejejo med učeče se organizacije, zadostiti pogojem, ki jih zahteva tovrstni standard. Strokovna in znanstvena literatura uvaja pojem »učeča se organizacija« šele konec 20. stoletja. Po enem izmed avtorjev naj bi bila to organizacija, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje, ob tem pa spreminjati svoje vedenje tako, da se kaže v pozitivnih rezultatih (Garvin 1993, 78-91 v Možina 2002, 17). Tavčar pa doda, da znanje posameznikov in sodelavcev le malo prispeva k učinkovitemu delovanju organizacije, če ga ne poznajo in sprejmejo tudi vsi ostali zaposleni. Vendar opozarja na morebitno napačno razumevanje učeče se organizacije – organizacije se ne učijo, učijo se posamezniki (Tavčar 2002, 437). Učenje zajema tudi sestavine izobraževanja in usposabljanja, saj se prvo nanaša na pridobivanje znanja, izobrazbe za določeno delo, poklic; usposabljanje pa obsega oblikovanje sposobnosti, spretnosti, navad, ki jih posameznik potrebuje za izvajanje določenega dela in nalog. Učenje naj bi bilo torej vsaka dejavnost, ki privede do spreminjanja vedenja posameznika in se uresničuje v praksi (Možina 2002, 17).

Kalthoff je skupaj z drugimi raziskovalci pred skoraj dvajsetimi leti zatrjeval, da bo glavna konkurenčna prednost katerekoli organizacije sposobnost, da se uči hitreje kot njeni konkurenti (Kalthoff in drugi 1997, 224 v: Možina 2002, 18). Enakega mnenja so tudi raziskovalci s področja šolstva, ki menijo, da je samo učeča se osnovna šola učinkovita organizacija, kjer se učijo učenci, strokovni delavci, ravnatelj in starši zato, da se razvijajo in napredujejo (Pollard in drugi 2005, 406).

Učeča se organizacija je decentralizirana, mora pa spodbujati avtonomno delo skupin in dajati večjo odgovornost posamezniku. Možina poudarja, da se zaposleni radi učijo, ko imajo ustrezno delovno okolje, dovolj časa in vedenje o tem kako bodo novo znanje lahko uporabili v praksi. Ob tem je potrebno spodbujati stalno izmenjavo izkušenj in pretok informacij. Kadar gre za reševanje problemov je najbolje, da usposabljanje poteka kar na delovnem mestu (Možina 2002, 23-24).

Medsebojni odnosi v učeči se organizaciji potekajo v kulturi sodelovanja in so po Korenu (1999, 90-91) spontani in usmerjeni v razvoj. Temu pritrди tudi Sternudd-Groth (2002, 299-300), ko pravi, da se lahko gremo učečo se šolo le, če se gremo hkrati tudi demokratico. Strokovni delavci morajo odpreti vrata svojih učilnic, ravnatelj pa mora poskrbeti za učenje vseh. Obenem je potrebno napredek, poledice učeče se organizacije, evalvirati in izmeriti napredek na vseh nivojih (strokovni delavci, učenci, šola). V procesu torej sodelujejo vsi strokovni delavci šole in ravnatelj. Če ravnatelj želi, da se bodo strokovni delavci odzvali na željo po ustvarjanju učeče se organizacije, mora tudi sam poskrbeti za demokratične odnose v njej.

5.2 Politika, kultura in cilji učeče se šole ter profesionalnega razvoja strokovnih delavcev

Z zapisom v Beli knjigi je jasno zastavljena politika in strategija profesionalnega razvoja strokovnih delavcev v javnih osnovnih šolah Republike Slovenije, prav tako pa so podane usmeritve, ki naj jih zasledujejo osnovne šole oz. ravnatelji le – teh. Prav ravnatelj je tisti, ki s svojim vzgledom »vleče« osnovnošolski voz v določeno smer. Tako je tudi s t. i. politiko šole, kadar ji pravimo, da je njeno bistvo učeča se organizacija. Posamezniki bodo trdili, da gre seveda za kulturo organizacije, toda kaj je potem politika, če ne smer v katero hodimo oz. na kateri gradimo? Če naj bo osnovna šola »hram znanja, sposobnosti in izkušenj«, potem naj bo bistvo delovanja šole – učenje. Ravnatelj sicer res ni neposredno odgovoren za profesionalni razvoj strokovnega delavca, je pa tisti, ki mora ustvarjati pogoje za oblikovanje take organizacije, kjer je osrednja vrednota učenje in sodelovanje. Take pogoje gotovo ustvarja z načrtovanjem na ravni šole, medsebojnimi hospitacijami strokovnih delavcev, organizacijo strokovnih razprav ter mnogimi drugimi aktivnostmi (Erčulj 2011, 28). Analiza ene od raziskav je pokazala, da je ravnatelj najpomembnejši dejavnik oblikovanja kulture in ozračja v osnovni šoli, zato Burgar pravi, da mora prav on ujeti ravnotežje med tolerantnostjo in zahtevnostjo ter navadami in spremembami (Burgar 2011, 142-143).

Ne le kar se tiče kulture učenja, ravnatelj mora poskrbeti tudi za ustvarjanje kulture samoumevne evalvacije. Po eni strani je evalvacija tista, ki analizira svoje močne strani in slabosti in si s tem daje možnost napredka, po drugi strani pa je mogoče, da se bodo zaradi tega odpirali nekateri novi problemi, ki jih je potrebno rešiti (Andevski in Ristić 2010, 61). Toda tudi reševanje problemov je učenje.

Politika udejanjanja učeče se organizacije je lahko odvisna tudi od količine finančnih sredstev. To lahko ravnatelju predstavlja ne le težavo, temveč tudi izziv, kako organizirati izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev v danih razmerah. Glede na to, da se vsak organizem najprej zazre vase in začne črpati zaloge od znotraj, bo gotovo enako storil tudi ravnatelj. Uvajal bo aktivno interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev, t.i. notranje oblike izobraževanja in izpopolnjevanja, v kateri bodo aktivno delovali strokovni delavci (Erčulj 2015, 3).

Kljub temu ne smemo pozabiti, da je profesionalni razvoj strokovnih delavcev odvisen tako od njega samega (kot posledica osebne naravnosti in vzgoje) kot tudi sistema, ki ga lahko pri tem spodbuja, ali morda celo ovira (Grundy in Robinson 2004, 163).

Eden najpomembnejših dokazov, ki zaznamuje profesionalni razvoj strokovnih delavcev je zavedanje, da kultura posameznika vpliva na kulturo celotne šole in seveda tudi obratno, kultura organizacije, v kateri je posameznik zaposlen, vpliva nanj (Tavčar 2002, 17). Res pa je, da imajo največjo možnost vzpostavljanja kulture posamezne organizacije tisti, ki so jo kot organizacijo tudi zastavili. Že utrjeno in utirjeno kulturo je zelo težko spreminjati.

5.3 Vloga ravnatelja v profesionalnem razvoju strokovnih delavcev

Burgar ugotavlja (2011, 137), da v vzgojno izobraževalnih institucijah še zmeraj ni vodenja s pomočjo ciljev, oz. sistematičnega postavljanja in doseganja ciljev skozi sistem, ki bi bil naravnan razvojno, z vizijo odličnega dela. Prepričan je, da bo to mogoče šele takrat, ko bodo cilji postavljeni problemsko, za njihovo rešitev pa se bodo navduševali tako posamezniki, kot celotna organizacija.

Strokovni delavci morajo biti tisti, ki bodo imeli ne le ozko specializirana znanja, temveč širok vpogled vpliva na učence, ki jih vzgajajo in poučujejo. Mnogi raziskovalci se ob tem sprašujejo ali so ravnatelji pravzaprav usposobljeni za vodenje pravičnih šol, ki dajejo možnosti vsem učencem ne glede na spol, raso, versko in etnično pripadnost ter družinsko ozadje (Lumby 2014, 60-61).

Ravnatelj je v sistemu profesionalnega razvoja strokovnih delavcev vpet v različne položaje. Glede na to, da so eksterna izobraževanja in usposabljanja plačljiva, sicer sofinancirana, so tudi organizirana navadno v delovnem času, torej v času, ko poteka vzgojno izobraževalni proces. Tako se ravnatelj, ki odloča, ali in kdaj se bo strokovni delavec udeležil posameznega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja (ZOFVI, člen 49), velikokrat znajde v precepu ali omogočiti profesionalni razvoj strokovnemu delavcu in slediti pravicam učencev, ali popustiti pod težo finančnega pritiska, če za to nima na voljo dovolj finančnih sredstev, obenem pa motiti vzgojno izobraževalni proces.

a) Vloga ravnatelja v profesionalnem razvoju strokovnega delavca v očeh ravnatelja

Erčuljeva pojasnjuje, da ravnatelji svojo vlogo v profesionalnem razvoju razumejo kot tisto, ki ustvarja ustrezne razmere za učinkovit profesionalni razvoj ter na drugi strani tistega, ki »vzgaja« z vzgledom. Ta se kaže skozi več dejavnosti, npr. sodelovanjem v projektih, prebiranjem strokovne literature in posredovanjem novih spoznanj strokovnim delavcem, rednim hospitiranjem in dajanjem povratne informacije (2015, 91-92). Zakonodaja ravnateljem sicer nalaga, da morajo spremljati delo strokovnih delavcev in spodbujati njihovo nadaljnje izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje (ZOFVI, člen 49), Koren pa dodaja to, česar zakon ne nalaga izrecno in sicer, da jih mora prav ravnatelj spodbujati k analizi, razmisleku o delu ter k širšemu pogledu na izkušnjo učenja in razvijanju novega strokovnega vedenja (Koren 2007, 101). Srž problema zakaj se to ne dogaja pa je razumljiva takoj, ko se ozremo na eno izmed raziskav, ki jo je opravila Oder Grabnerjeva in v njej ugotavlja, da imajo ravnatelji do profesionalnega razvoja učiteljev sicer pozitiven odnos, naj pa ne bi imeli ustreznih znanj za vodenje procesa tega razvoja, od načrtovanja do evalvacije (2015, 23).

Odmaknimo se od predpisov in pričakovanj in pogledjmo kako ravnatelji razumejo svojo vlogo v praksi. Rezultati raziskave kažejo, da ravnatelji profesionalnega razvoja strokovnih delavcev ne razumejo le kot usposabljanje za poučevanje določenih predmetov in obiskovanje seminarjev, temveč vanje štejejo tudi:

- strokovne razprave,
- spremljanje pouka (hospitacije),
- vključevanje v raziskovalno delo,
- vodenje aktivov in projektov,
- branje strokovnih člankov in razprav,
- pripravo usposabljanj za sodelavce,
- javno predstavitev dosežkov (Erčulj 2015, 90).

b) Vloga ravnatelja v profesionalnem razvoju strokovnih delavcev skozi oči strokovnih delavcev

Ne glede na zakonodajo in priporočila ustreznih institucij, je dejavnost ravnateljev na področju profesionalnega razvoja strokovnih delavcev različna od šole do šole. Burgar poudarja, da strokovni delavci v ravnatelju vidijo posameznika, ki je odgovoren za njihovo strokovno delo in poklicni razvoj (Burgar 2011, 146). Erčuljeva pa doda, da strokovni delavci cenijo ravnatelje, ki sodelujejo skupaj z njimi v projektih ter jim prenašajo informacije povezane z novimi spoznanji na področju vzgoje in izobraževanja, obenem pa jih spodbujajo k profesionalnemu razvoju in ga skupaj z njimi tudi načrtujejo (Erčulj 2015, 94).

Profesionalni razvoj strokovnega delavca zajema tudi osebno rast, saj je poleg stroke v osnovni šoli pomembna tudi človeška plat strokovnega delavca. Zato nas mora zanimati tudi, kako učitelji uravnavajo svoja čustva. Veliko pozornosti je tako, poleg mnogih merljivih dejavnikov, kot je npr. ocenjevanje znanja, potrebno nameniti tudi sprožanju čustev strokovnih delavcev in njihovih posledicah tako za učence, kot za celoten kolektiv (Šarić 2015, 22-23). Raziskava, ki jo je izvedla Erčuljeva (2015, 90), je tako dodatno opozorila, da je potrebno poskrbeti tudi za učiteljevo osebno rast, torej celostni razvoj. To opravičuje dejstvo, da mora biti strokovni delavec kos svojemu delu tudi skozi npr. suveren javni nastop, primerno komunikacijo in vzgojno delovanje. Spodbujati je potrebno pozitivne medsebojne odnose in se izobraževati na področju psihologije. Tudi Mocklerjeva trdi, da na profesionalnost strokovnega delavca vplivata tako osebni razvoj, kot tudi sodelovanje v drugih dejavnostih, znotraj katerih se formalno ali neformalno izobražujejo in usposabljujejo (Mockler 2011, 521).

Toda vse zgoraj naštetu ne more in ne sme biti le naloga ravnatelja. Strokovni delavci se morajo zavedati lastne odgovornosti za profesionalni razvoj, znotraj tega pa tudi za osebni razvoj. Erčuljeva tako meni, da je vloga ravnatelja predvsem v tem, da strokovne delavce pripravijo do tega, da sami ugotovijo na katerem področju in stopnji potrebujejo dodatno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje. Ravnatelj naj ob tem ugotavlja kako lahko strokovnim delavcem pri tem pomaga (Erčulj 2011, 21). Tudi Hardy doda, da ravnatelj ni neposredno odgovoren za izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev, vsekakor pa je tisti, ki naj ustvarjati pogoje za to, da se bodo lahko učili (Hardy 2010, 452).

Razvoj strokovnih delavcev je torej potrebno učinkovito voditi in usmerjati. Ob tem naj spomnimo, da je to le ena izmed nalog ravnatelja, ki mora ob tem delovati še na mnogih drugih področjih osnovne šole. Zato se lahko hitro zgodi, da delo na tem področju ostane nedokončano. Tako strokovni delavci kot ravnatelji, se velikokrat zadovoljijo s tem, da so se nekega izobraževanja ali usposabljanja le udeležili. Izkušnje Erčuljeve na zborovanjih in sodelovanju v različnih programih kažejo, da strokovni delavci pogrešajo dolgoročneje načrtovanje, letne razgovore in spremljavo - kako novo pridobljeno znanje uporabiti v praksi. V mnogih primerih žal novo pridobljeno znanje ostane le last tistega, ki se je eksterno izobraževal in usposabljal. Podobno o preredkih analizah in evalvacijah izobraževanj in usposabljanja na ravni šole, poročajo ravnatelji. (Erčulj 2011, 24)

5.4 Potek izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev znotraj osnovne šole

Za potrebe priprave modela sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev, smo analizirali različne raziskave in zapise avtorjev, ki se ukvarjajo s posameznimi temami v okviru internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev. Uredili smo jih tako, kot jih predvidevamo za uporabo v modelu.

5.4.1 Načrtovanje

Zanimivo je, da ravnatelji v različnih raziskavah glasno poudarjajo, da je načrtovanje profesionalnega razvoja skupaj s strokovnimi delavci izjemno pomembno, slednji pa v povedo, da v načrtovanju ne sodelujejo (Erčulj 2015, 96).

Načrtovanje poteka na različne načine. Ravnatelj lahko prične s samoevalvacijo na ravni šole, torej kritično oceno trenutnega stanja in delovanja šole. Cilj naj bo izboljšanje kakovosti šole na različnih ravneh in področjih. Naslednja raven je opazovanje strokovnega delavca, v katerem ravnatelj spremlja in vrednoti njegovo delo. Tako pridobi pomembne podatke za kakovostno načrtovanje dela, vendar morda ne le, kot navajajo nekateri avtorji (Pajer Šemrl 2005, 76 v Oder Grabner 2015, 23) z opazovanjem pouka, temveč upošteva tudi druge pomembne segmente, kot so sodelovanje z učenci in starši, delo izven razrednih zidov, pa tudi morebitne inovativne pristope. Ob vsem tem pa mora skupaj s strokovnim delavcem opraviti razvojno naravnani razgovor in pripraviti načrt njegovega profesionalnega razvoja. Raziskava, opravljena leta 2015, je pokazala, po mnenju raziskovalke na zaskrbljujoč podatek, da le nekaj manj kot 89% ravnateljev slovenskih javnih osnovnih šol pri načrtovanju nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja, sodeluje s strokovnimi delavci (Oder Grabner 2015, 24).

Ravnatelji še zmeraj poudarjajo, da so premalo usposobljeni za spremljanje dela strokovnega delavca. Prav tako menijo, da njihovo obvladovanje komunikacijskih veščin marsikdaj ne dosega stopnje, ki bi jo pri svojem delu potrebovali (Erčulj 2013, 65). V Šoli za ravnatelje so zato uvedli enoletno usposabljanje za izkušene ravnatelje, Ravnateljski certifikat. S pridobitvijo le-tega, ravnatelji dokazujejo usposobljenost za sistematično načrtovanje lastnega profesionalnega razvoja. Res pa je, da to še ne pomeni, da so

usposobljeni tudi za načrtovanje in uresničevanje izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja strokovnih delavcev. Tukaj si torej vsak ravnatelj slovenske javne osnovne šole sam razlaga kako naj deluje na tem področju. Nekatere raziskave dokazujejo, da ravnatelji, ki se sami veliko in stalno izobražujejo, temu področju namenjajo več pozornosti kot tisti, ki tega ne počnejo (Erčulj 2013, 63).

V času načrtovanja je potrebno natančno in jasno opredeliti potrebe po izobraževanju in usposabljanju, jih sistematično urediti in dokumentirati. Do njih lahko zaposleni dostopajo z namenom učenja in jih uporabijo za lastni razvoj (Možina 2002, 24-25).

Cilj načrtovanja izobraževanja in usposabljanja strokovnih delavcev je v končni fazi zadovoljevanje potreb učencev. Ob tem je treba upoštevati tudi potrebe strokovnih delavcev in potrebe šole. Zato mora priprava potekati na več ravneh: načrtovanje razvoja s strani šole - ravnatelja in lastnega profesionalnega razvoja strokovnega delavca.

Ravnateljeva priprava zajema priprave strokovnih delavcev ter opazovanje strokovnih delavcev pri delu, zbiranje podatkov iz drugih virov, za tem pa razgovor ter zapis ugotovitev in dokumentiranje celotnega procesa in vsebine (Erčulj 2013, 55-60).

a) Načrtovanje profesionalnega razvoja posameznika s strani osnovne šole

Na področju profesionalnega razvoja strokovnih delavcev v osnovnem šolstvu gre za program, ki ob Zakonu o osnovni šoli, urejajo še Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive in Pravilnik o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede ter Zakon o financiranju vzgoje in izobraževanja.

V javni vzgojno izobraževalni instituciji – osnovni šoli, mora ravnatelj za ustrezno usmerjanje razvoja vseh zaposlenih, pripraviti strategijo izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev, ob pripravi pa mora upoštevati strateške načrte delovne organizacije ter predvideti kako bo razvoj strokovnih delavcev in programi v katerih se bodo izobraževali, izpopolnjevali in usposabljali, pripomogel k doseganju ciljev celotne osnovne šole. Prav tako se mora ozirati na zadovoljevanje lastnih ciljev strokovnih delavcev. Ob tem pa ne sme pozabiti, da se posamezni strokovni delavci morda iz nekaterih razumljivih razlogov, ne izobražujejo in izpopolnjujejo. Med njimi zaradi prezaposlenosti na delovnem mestu, zdravstvenih razlogov, družinskih obveznosti, dragega izobraževanja in drugih (Tuš 2005, 16).

Ravnatelj torej načrtuje:

- vsebine izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja,
- oblike izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja,
- pogoje, ki morajo biti zadovoljeni (čas, prostor, denar),
- motivacijo za izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje,
- način evalvacije,
- način dokumentiranja.

b) Načrtovanje lastnega razvoja

Načrtovanje lastnega osebnega razvoja je stvar vsakega posameznika. Za to je tudi sam popolnoma odgovoren. Ob tem mora upoštevati nekatere omejitve oz. postavljati cilje v skladu:

- z lastnimi zmožnostmi,
- s priložnostmi za osebni razvoj (Tavčar 2002, 323-333).

5.4.2 Motivacija

V nadaljevanju se bomo ukvarjali predvsem z vlogo ravnatelja v procesu motivacije strokovnih delavcev za stalno izobraževanje in izpopolnjevanje. Med naloge in pristojnosti ravnatelja namreč sodijo spodbujanje k izobraževanju in izpopolnjevanju strokovnih delavcev, prisostvovanje pri vzgojno izobraževalnemu delu strokovnih delavcev ter spremljanje njihovega dela in svetovanje (ZOFVI, člen 49).

Stopar meni, da ravnatelj strokovne delavce spodbuja k samoocenjevanju in refleksiji ter k izobraževanju in izpopolnjevanju z veliko mero osebne odgovornosti in lastnim vzorom. Zato mora samoevalvacijo in refleksijo najprej opraviti sam, nato pa biti vzgled za to, kar pričakuje od sodelavcev (Stopar 2008, 131).

Ravnatelj naj bi bil kot vzor posameznika, ki se stalno izobražuje, izpopolnjuje in usposablja, najučinkovitejša spodbuda strokovnim delavcem. Nekateri strokovni delavci pa potrebujejo tudi drugačne spodbude. Ravnatelj ima dovolj formalne moči, da odredi udeležbo v tovrstni dejavnosti kdajkoli izven procesa vzgoje in izobraževanja zaradi premajhnega obsega dela med šolskim letom. Toda ravnatelji gotovo ne želijo na izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje pošiljati strokovnih delavcev, ki v tem ne vidijo smisla.

Kako pri strokovnih delavcih ustvariti potrebo ali željo po izobraževanju in izpopolnjevanju? Motivacijske teorije pravijo, da je mogoče vsakega posameznika motivirati za določeno nalogo. Nalogo, ki bi ji bil kos, seveda. To gotovo velja tudi za strokovne delavce, ki svoje delo v večini razumejo kot »poslanstvo«. Kljub vsemu pa ne smemo zanemarjati dejstva, da smo ljudje zelo različni. Tako tudi v službi zadovoljujemo različne potrebe (Everard in Morris 1996). Je torej za interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev mogoče motivirati delovno skupino in na koncu celoten zbor strokovnih delavcev?

Ravnatelj mora zato poznati vrednote kolektiva in jih usmerjati tako, da bodo strokovni delavci prepričani, da sta stalno učenje in njegova uporaba tista, ki zagotavljata napredek celotne šole, posameznega učenca, pa tudi samega strokovnega delavca. V ospredju je strokovni delavec kot posameznik, ki v delovno organizacijo prinaša svoje navade, počutje in potrebe, zato se je potrebno osredotočiti nanj. Ravnatelj mora razumeti, da gre pri

posameznem strokovnem delavcu tudi za njegovo osebno kariero, zato mora svoje delo opravljati tudi z veliko mero osebne odgovornosti (Burgar 2011, 142).

Ob tem pa je zanimiv podatek Oder Grabnerjeve (2015, 24), ki v svoji raziskavi ugotavlja, da pobudo za izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev ravnatelj poda le v nekaj več kot polovici slovenskih osnovnih šola. Morda je razlog v tem, da ravnatelji upoštevajo mnenje Burgarja, ki trdi, da je strokovne delavce treba ves čas spodbujati tako, da jim ravnatelj dovoli samostojnost in jim dajati pooblastila. Tako naj bi posamezne naloge in zadolžitve postale osebni izziv za posameznika, hkrati pa tudi za celotno šolo (Burgar 2011, 137).

Strokovne delavce motivirajo različni motivatorji, zato morajo ravnatelji izvedeti kateri to so. To lahko ugotavljajo na različne načine - skozi vprašalnike, neformalne in formalne razgovore, opazovanje in drugo. Markič (20013, 100) trdi, da ravnatelj po posnetku delavcev in razgovorih načeloma razume kaj je tisto, kar posameznika spodbudi k neki akciji. Razume ali je to notranja ali zunanja motivacija. Pink (2011, 39 v Markič 2013, 100-101) pa doda, da se mora ravnatelj osredotočiti na notranjo motivacijo, saj da nas zunanja motivacija, ne glede na to ali je to kazen ali nagrada, ne more pripeljati do zadovoljstva. To naj bi bilo mogoče le, kadar smo notranje motivirani. Notranja potreba pa naj bi bila prisotna v vsakem posamezniku, vendar pri nekaterih bolj, pri drugih manj. To naj bi bilo neke vrste samoodločanje, ki pa s seboj prinaša tudi odgovornost (Markič 2013, 101).

Jaušovec pa pravi, da bi se moral ravnatelj najprej zazreti vase, ugotoviti kaj ga motivira za izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje in iz sebe sklepati kaj za enako dejanje motivira strokovne delavce »njegove« osnovne šole. Hkrati pa opozarja na kaj morajo biti pozorni ravnatelji in kako naj ukrepajo. Med drugimi našteje:

- potrebe strokovnih delavcev naj postanejo potrebe organizacije,
- ustrezno vedenja naj bo nagrajeno,
- ravnatelj naj bo vzor na vseh področjih,
- razvijati je potrebno timski duh,
- strokovni delavci naj sodelujejo pri načrtovanju in izvedbi dejavnosti,
- ravnatelj mora stalno skrbeti za strokovne delavce z informiranjem in dvosmerno komunikacijo (Jaušovec 2010, 64-65).

Teorija torej pravi, da so najučinkovitejši prijemi, ki jih kot spodbudo za stalno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje uporabljajo ravnatelji, naslednji:

- vzor ravnatelja, ki se sam izobražuje in izpopolnjuje ter učenje postavlja na prvo mesto,
- razgovor, v katerem ravnatelj strokovnim delavcem predstavijo cilje izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja,
- možnosti napredovanja strokovnih delavcev v nazive in plačne razrede,
- nagrajevanje strokovnih delavcev za aktivno izobraževanje in izpopolnjevanje.

1. Vzor

Tako slovenski kot tuji raziskovalci poudarjajo, da mora ravnatelj v procesu motiviranja delovati tako kot želi, da bi delovali strokovni delavci šole. Erčuljeva je prepričana, da mora ravnatelj ustvarjati ali zagotavljati ustrezne razmere (kultura učenja in sodelovanja kot temeljna vrednota šole) za profesionalni razvoj strokovnega delavca, hkrati pa jim biti vzor (Erčulj 2015, 86-87).

Hargreaves in Fullan (2012 v Markič 2013, 102-103) ugotavljata, da za motiviranje strokovnih delavcev deluje le zgled oz. moč zgleda. Tudi Beletova poudarja, da je ravnatelj tisti, ki vodi z zgledom in pozitivnim odnosom do sodelavcev, hkrati pa moralno in materialno podpira strokovne delavce ter zagotavlja delovne pogoje v katerih se lahko razvijajo. Ravnatelj pa je na tem področju sam velikokrat omejen zaradi pomanjkanja finančnih sredstev tako za lastno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, kot za strokovne delavce. Omejujejo ga še različni predpisi, delovno okolje in zakoreninjene navade. (Bele 2013, 112)

Ravnatelj se mora zavedati, da je praktično ves čas na »odru«. Skupnost, med njimi tudi strokovni delavci, takoj opazi čemu ravnatelj daje prednost. Še posebej, če se pojavi neskladnost med uradnimi vrednotami in tistimi, ki so z njegove strani deležne časa in pozornosti. Ogawa (2005 v Koren 2007, 107) poudarja, da je ravnatelj nosilec simbolnih vlog v šoli in tako deluje kot vzornik.

Seveda ravnatelj ni nobeno nadnaravno in popolno bitje. Kljub temu Southworth poudarja (2005, 89), da mora biti ravnatelj etičen, znati podpirati, razumeti spremembe v različnih družbenih kontekstih, porazdeliti moč in avtoriteto, zagotavljati spodbudo in omogočati tveganje. Kot rečeno, je v eni osebi skoraj nemogoče najti prav vse lastnosti. Zato se vodenje za učenje večinoma naslanja na konstruktivno sodelovanje, kar pomeni, da je tako vodenje vezano na kolektiv in ga lahko ravnatelj delegira (Southworth 2005, 89 v Koren 2007, 113). To pa ne pomeni, da se od njega popolnoma odmakne. Erčuljeva (2011, 25) npr. spomni, da morajo ravnatelji obvezno sodelovati na usposabljanjih, v katerih se izobražujejo vsi strokovni delavci. Velja, da je vodja prvi med enakimi, zato o tem res ni dvoma.

2. Razgovor

Bistvena naloga ravnatelja je komunicirati z zaposlenimi. Sam se mora komunikacije ves čas učiti in jo nenehno izpopolnjevati. To velja za ravnatelja, ki naj ob tem poskrbi, da se bodo na tem področju izpopolnjevali tudi strokovni delavci. Sicer pa naj komuniciranje temelji na poštenju, zaupanju, verodostojnosti in zanesljivosti tudi v procesu motiviranja za izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev (Ažman 2015, 72-76). Komunikacijske aktivnosti strokovnega delavca lahko privedejo do pozitivnih motivacijskih posledic in pozitivne interakcije z učenci, prav tako ravnatelja s strokovnimi delavci (Bjekić in drugi 2010, 30). Brez komunikacijske »popolnosti« ravnatelj ne more pričakovati

uspeha na kateremkoli področju povezanega s strokovnimi delavci (Bjekić in drugi 2010, 38).

Raziskave kažejo, da se malo časa nameni pogovoru o učenju. Zato morajo ravnatelji ustvarjati okolje, ki bo primerno za srečanje sodelavcev, kjer bo beseda tekla o pedagogiki in učenju. Bistvo dialoga pa ni v pogovarjanju, ampak profesionalnem učenju. Tudi v procesu razgovora gre za lastno učenje, v njegovem okviru pa lahko poteka motivacija za izobraževanje in izpopolnjevanje. (Koren 2007, 108)

V razgovoru lahko ravnatelj motivira:

- s povratno informacijo o delu strokovnega delavca,
- s spodbudo in podporo,
- z nagrado in pohvalo,
- z dobro oceno ob ocenjevanju javnega uslužbenca,
- z vključenostjo v odločanje,
- z dajanjem občutka, da so opaženi,
- z zaupanjem,
- z varnostjo zaposlitve,
- s finančno nagrado (Markič 2013, 105; Lipičnik 2002, 487).

3. Napredovanje strokovnega delavca v naziv in plačne razrede

Strokovni delavci lahko napredujejo v nazive: mentor, svetovalec in svetnik (Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive, člen 1).

Nekateri raziskovalci opozarjajo na kritike takega sistema, saj so nazivi v katere napreduje posamezni strokovni delavec trajni, raziskave pa kažejo, da se izjemno veliko strokovnih delavcev potem, ko dosežejo določen naziv, neha aktivno izobraževati in izpopolnjevati (Cankar 2010, 28). Strokovni delavci v osnovnih šolah imajo relativno malo možnosti napredovanja. Po Uredbi o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (člen 5), napredujejo strokovni delavci še v plačne razrede v skladu z oceno uspešnosti, ki jo pripravi ravnatelj šole, na njej pa navadno ni postavke »izobraževanje«.

Kadar zatrjujemo, da je mogoče strokovne delavce za izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje motivirati z zbiranjem točk, ki mu soomogočajo napredovanje v naziv naj poudarimo, da je s področja izobraževanja in usposabljanja potrebnih tako malo točk, da se strokovni delavci za to v praksi sploh ne potegujejo več. Ob tem pa tudi raziskave dokazujejo, da na osebno načrtovanje izobraževanja in usposabljanja, najmanj vpliva pridobivanje točk za napredovanje v naziv (Oder Grabner 2015, 26).

Tako težko pritrdimo tudi splošnemu mnenju, da je formalno izobraževanje med strokovnimi delavci bolj zaželeno od neformalnega, prav zaradi zbiranja točk, ki jih pri neformalnem izobraževanju ni mogoče dobiti. Zanimivo, da je med strokovnimi delavci neformalno izobraževanje celo bolj priljubljeno kot formalno. Černetič (2006, 34) pa

poudarja, da je neformalno izobraževanje sestavni del vseživljenjskega izobraževanja, ki daje marsikateri odgovor na vprašanja sodobne, hitro se spreminjajoče družbe.

4. Nagrajevanje

Za motiviranje strokovnih delavcev za sodelovanje v sistemu internega izobraževanja, ima ravnatelj tudi zakonsko podlago, ki omogoča uporabo različnih motivatorjev ne glede na to, da sistematičnega internega izobraževanja zakon ne predvideva. V nadaljevanju predstavljamo možnosti, ki se jih lahko poslužijo ravnatelji, da bi k aktivnemu sodelovanju pritegnili večje število strokovnih delavcev.

Razen navedenih štirih spodbud, ima ravnatelj za motivacijo strokovnih delavcev, ki interno izobražujejo svoje kolege, na voljo še nekatere možnosti:

1. Dodatno eksterno strokovno izobraževanje za strokovnega delavca, ki je pripravil predavanje ali delavnico za svoje sodelavce

Po Kolektivni pogodbi za zaposlene v vzgoji in izobraževanju imajo vsi strokovni delavci pravico do stalnega strokovnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, osnovna šola pa ima pravico delavce napotiti na takšno izobraževanje. Letno najmanj 5 dni strokovnega izobraževanja oziroma 15 dni na vsaka tri leta. Stroške in nadomestilo plače, povrne osnovna šola (Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji, člen 53 in 54). Finančna sredstva v namene raziskovanja, strokovnega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev so zagotovljena iz državnega proračuna (ZOFVI, člen 81). Ob tem pa je bistvena sestavina Kolektivne pogodbe za dejavnost vzgoje in izobraževanja člen, ki pravi, da je ravnatelj tisti, ki določi program strokovnega izpopolnjevanja in izobraževanja za potrebe zavoda, sicer po predhodnem mnenju strokovnega organa (Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji, člen 56).

2. Proste dneve za dodatno strokovno izobraževanje, ki poteka v lastnem interesu in z njim pridobi dodatno izobrazbo

Nekateri strokovni delavci se že samoiniciativno dodatno izobražujejo, izpopolnjujejo in usposabljujejo. Tudi za take lahko ravnatelj v skladu z Zakonom o delovnih razmerjih organizira določene proste dneve saj zakon pravi, da ima delavec, ki se izobražuje, izpopolnjuje ali usposablja v lastnem interesu, pravico do odsotnosti z dela zaradi priprave oziroma opravljanja izpitov (ZDR-1, člen 173; Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji, člen 55a, 56). Seveda bo morda ravnatelj zaradi tega moral dejavnosti šole organizirati nekoliko drugače, toda možnost obstaja.

3. Izobraževanje v tujini

Načeloma imajo strokovni delavci pravico in dolžnost izobraževati se v ustreznih izobraževalnih zavodih v Sloveniji, če pa takšnih ni, se lahko napoti strokovnega delavca

na izobraževanje v tujino (Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji, člen 57, 58).

4. Ravnatelj strokovnega delavca, ki v okviru internega izobraževanja izobražuje druge strokovne delavce, oceni z višjo oceno in omogoči napredovanje ali celo hitrejše napredovanje v plačne razrede

Ravnatelj vsako leto oceni posameznega delavca. V okviru tega ocenjuje strokovnost, kakovost in natančnost, odnos do dela in delovnih sredstev, obseg in učinkovitost dela, inovativnost (Kolektivna pogodba za javni sektor, člen 31). Strokovni delavec lahko napreduje za največ pet plačnih razredov. Napredovanje v plačne razrede je mogoče za en ali dva razreda, če posameznik seveda izpolnjuje vse pogoje (ZSPJS-UPB13, člen 16). V danem primeru lahko vodstvo šole strokovnega delavca, ki se udeležuje dodatnega izobraževanja in izpopolnjevanja ter interno izobražuje svoje sodelavce, oceni z višjo oceno.

5. Strokovni delavec, ki v okviru internega izobraževanja izobražuje druge strokovne delavce, lahko svoje delo ovrednoti s točkami za napredovanje v naziv

Strokovni delavec lahko napreduje v naziv mentor, svetovalec in svetnik. V ta namen mora zbirati točke, ki se delijo na izobraževanje in sodelovanje v projektih, raziskavah, pripravah dodatnega gradiva, proslav in drugega predvidenega v pravilniku (Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive, člen 1, ZOFVI člen 105).

6. Strokovni delavec, ki se dodatno formalno izobražuje na višjih izobrazbenih stopnjah, kot jih zahteva delovno mesto, lahko zaključeno izobraževanje, vrednoti s točkami za napredovanje v naziv

Za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje v vzgoji in izobraževanju se šteje tudi opravljena diploma, specializacija, magisterij ali doktorat znanosti, ki ni pogoj za opravljanje dela na delovnem mestu (Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive, člen 19).

Strokovni delavec mora za napredovanje v nazive zbirati točke, ki jih prejme za dodatno strokovno delo. Tako lahko eno točko za napredovanje v naziv dobi tudi strokovni delavec, ki izvede tri pedagoške delavnice oziroma predavanja za učiteljski zbor, enako število točk pa pridobi s tremi nastopi za sodelavce, v katerih praktično predstavlja pouk (Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive, člen 20).

7. Ravnatelj lahko strokovnemu delavcu, ki v okviru internega izobraževanja izobražuje druge strokovne delavce, omogoči nekajdnevno odsotnost z nadomestilom

Zakon strokovnim delavcem nalaga, da večino svojega dopusta praviloma izrabijo v času šolskih počitnic. Ravnatelj šole ima možnost samostojno odločiti o koriščenju dopusta strokovnega delavca tudi v času, ko ni šolskih počitnic. Tako lahko strokovnemu delavcu,

ki izvaja interno izobraževanje, omogoči drugačen raspored prostih dni, četudi zakon pravi, da sme strokovni delavec le dva dni letnega dopusta izrabiti na dneva, ki ju določi sam (Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja, člen 45, 48).

8. Ravnatelj lahko strokovnemu delavcu, ki v okviru internega izobraževanja izobražuje druge strokovne delavce, omogoči odsotnost brez nadomestila

Posamezni strokovni delavec lahko ravnatelja zaprosi tudi za odsotnost brez nadomestila, ki ga bo izkoristil za npr. dodatno izobraževanje. Strokovni delavec je tako lahko odsoten brez nadomestila plače do 30 delovnih dni v posameznem koledarskem letu pod pogojem, da odsotnost ne bo bistveno motila delovnega procesa. V primeru odsotnosti delavca z dela brez pravice do nadomestila osebnega dohodka, delavcu pravice in obveznosti iz delovnega razmerja mirujejo. V primeru, da se strokovni delavec dodatno izobražuje, ne glede na to, da to ni neposredno v interesu delovne organizacije, obstajajo pa finančne možnosti, lahko zavod sofinancira šolnino oz. omogoča izobraževanje v skladu s svojimi možnostmi (Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja, člen 52).

Nas pa zanima predvsem, kako strokovne delavce navdušiti za neformalno izobraževanje znotraj organizacije. Ob tem ne smemo pozabiti, da smo človeška bitja zelo različna in nas je za isto stvar potrebno motivirati z različnimi prijemi. Glede na to, da je v vsaki osnovni šoli zaposlenih veliko različnih strokovnih delavcev, mora znati ravnatelj motivirati na različnih ravneh. Za nekatere bo nagrada dodatno izobraževanje in usposabljanje, druge bodo ravnatelji morali motivirati s finančno nagrado, tretjih kljub vsemu temu ne bodo prepričali.

Ob tem pa naj ravnatelje zmeraj znova drami Markičeva misel, da lahko samo motivirani posamezniki motivirajo druge (2013, 97), torej lahko le ravnatelji motivirani za sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev, k tej dejavnosti spodbudijo ostale strokovne delavce. Ob tem pa Markič doda, da so motivacijske spodbude za določeno vedenje lahko spremenljive, saj lahko vsaka, tako notranja kot zunanja sprememba, spremeni nivo naše motivacije.

5.4.3 Evalvacija

Pojem resne evalvacije se je v osnovno šolo »vrnil« v začetku 21. stoletja. Kljub temu pa še zmeraj ni našel svojega stalnega mesta med nalogami in delom, ki jih opravljajo tako strokovni delavci, kot tudi ravnatelji. Raziskovalci ugotavljajo, da so npr. tudi ravnatelji, ki zatrjujejo kako se zavedajo pomena izobraževanja in usposabljanja, popolnoma zanemarili evalvacijo profesionalnega razvoja strokovnih delavcev (Erčulj 2014, 96-97). Kljub temu, da je dovolj dobro znano kaj naj bi evalvirali na področju izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev (kakovost izvedenih programov izobraževanja in izpopolnjevanja, organizacijske oblike, učinke uvajanja in uporabo novega znanja ter sposobnosti) in na tej podlagi načrtovali za prihodnost, se poraja vprašanje kako je mogoče, da javni šolski sistem ne predvideva niti enotnega načrtovanja izobraževanja in usposabljanja, niti ne pričakuje, da bo po koncu vsakega šolskega leta potekala evalvacija

izobraževanja in usposabljanja strokovnih delavcev ter na podlagi rezultatov, priprava načrta izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja strokovnih delavcev v prihodnje.

Evalvacija je sistematični postopek ocenjevanja posameznega načrta ali procesa. Musek Lešnik poudari, da je to samoevalvacija, kadar ga izvede delovna organizacija sama, da bi prepoznala trenutno stanje in se z njim soočila. Pri evalvaciji šole pa iščemo odgovore na vprašanja:

- kako napredujejo uporabniki,
- ali jim šola daje tisto, kar potrebujejo,
- kako napredujejo zaposleni,
- kako učinkovita je osnovna šola,
- kako kakovostna sta ravnatelj in ravnateljstvo,
- katera so najmočnejša in najšibkejša področja šole (Musek Lešnik 2003, 219).

Musek Lešnik dodaja, da je dobra evalvacija zmeraj obrnjena v prihodnost. Poteka lahko v obliki spraševanja s pomočjo intervjujev, vprašalnikov, anket, dnevnikov, prav tako pa preko sledenja in opazovanja strokovnih delavcev, analize dokumentov in drugih kazalnikov, ki jih določimo (Musek Lešnik in Bergant 2001, 76-79).

Miglič dodaja, da je ob načrtovanju evalvacije smiselno opredeliti še čas evalvacije, ki ga je mogoče umestiti v program izobraževanja in izpopolnjevanja:

- pred pričetkom izobraževanja in izpopolnjevanja,
- takoj po zaključku izobraževanja in izpopolnjevanja,
- ob koncu posameznega modula ali dela izobraževanja in izpopolnjevanja,
- po prvi tretjini ali polovici,
- po vrnitvi udeležencev v delovno okolje (Miglič 2005, 100).

Raziskave kažejo, da prav učinke izobraževanja in usposabljanja slovenske javne osnovne šole evalvirajo le občasno, 18% šol pa tega procesa sploh ne opravi. Najpogostejši način spremljanja so hospitacije in pogovori. Med njimi učinke polovica šol spremlja redno, nekaj manj kot 40% pa občasno ali delno. Avtorica raziskave dodaja, da šole redko evalvirajo učinke izobraževanja in usposabljanja skozi hospitacije in pogovore. Na tem mestu pa je mogoče razlikovati šole, katerih ravnatelji se izobražujejo pogosto, od tistih, ki to počnejo redko. Prvi spremljajo učinke tudi skozi pogovore s strokovnimi delavci, medtem, ko drugi skoraj ne (Oder Grabner 2015, 23 in 26).

Zavedati se moramo dejstva, da je evalvacija dejavnost, ki zahteva temeljito pripravo in popolnoma resno izvedbo. Dobro opravljena evalvacija je že prva stopnica v načrtovanju dejavnosti v prihodnje.

Izjemno vrednost pa posamezni avtorji pripisujejo tudi samoevalvaciji, ki od posameznika in organizacije zahteva pogled vase ter visoko stopnjo kritičnosti. Andevski in Ristić tako trdita, da lahko samo tisti, ki stalno preverja kaj je dosegel in česa ni, upravlja s svojim učenjem in se tudi dolgoročno uči (2010, 53-54).

5.4.4 Dokumentacija

Za dokumentacijo, ki jo vodijo osnovne šole v Sloveniji velja Pravilnik o dokumentaciji v osnovni šoli. Na področju izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja strokovnih delavcev je tako obvezen letni delovni načrt šole, ki ga šola hrani trajno (Pravilnik o dokumentaciji v osnovni šoli, člen 4).

Poglejmo katera dokumentacija se uporablja za spremljanje profesionalnega razvoja strokovnih delavcev in kateri so dokumenti, ki ravnatelju pomagajo pri načrtovanju in evalvaciji profesionalnega razvoja.

1. Letni delovni načrt

V letnem delovnem načrtu se poleg vsebine, obsega in razporeditve vzgojno izobraževalnega dela, v skladu s predmetnikom in učnim načrtom, ki ga izvaja šola, določi tudi strokovno izpopolnjevanje učiteljev in drugih delavcev, sodelovanje z visokošolskimi zavodi, ki izobražujejo učitelje in raziskovalnimi institucijami. Zakonodaja torej natančno predvidi vsebino, ki je povezana z izpopolnjevanjem strokovnih delavcev, vendar jasno ne določi načina izvedbe. Tudi zato si to vsaka osnovna šola razlaga po svoje in to temo različno umešča v letni delovni načrt (Pravilnik o dokumentaciji v osnovni šoli, Priloga).

2. Listovnik

Listovnik se uporablja krajši čas, namenjen pa je predvsem samoevalvaciji in omogoča načrtovanje ter spremljanje in dokumentiranje lastnega profesionalnega razvoja (Rupnik Vec, Stanojev 2013, 44-45). Raziskava na temo e-listovnik je pokazala, da je e-listovnik pozitivna spodbuda razvoju strokovnih delavcev, ki pa ga le-ti še niso sprejeli kot samoumevnega. Za uporabo je tako potrebno najprej navdušiti ravnatelje, ki bodo pozitivni odnos do listovnika širili naprej. Gotovo bi tudi njim pomagal ob letnih delovnih razgovorih na področju profesionalnega razvoja strokovnih delavcev (Rupnik Vec in Stanojev 2013, 46-52). Eden takih je odprtokodni e-listovnik Mahara, ki omogoča zapis in spremljanje lastnega razvoja, v njem pa je mogoče shranjevanje tudi gradiva (Zupančič 2015, 104-105).

Med konkretno sodelovanje pri celotnem procesu izobraževanja in usposabljanja v osnovni šoli štejejo letni razgovor in vodenje listovnika. Zavašnik Arčnik loči:

- a) delovni listovnik (sistematično zbiranje in evidentiranje dokumentov, ki odraža profesionalno rast posameznika);
- b) predstavitevni listovnik (izbrani nabor posameznikovih dokumentov in refleksij) (Zavašnik Arčnik 2009, 15 v Erčulj 2011, 29).

Raziskava, ki je bila opravljena v zvezi z listovnikom kaže, da je listovnik »primerno« orodje v procesu profesionalnega razvoja, ki med drugim spodbuja strokovne delavce, da sami spremljajo svojo rast in razvoj (Erčulj 2011 29-30).

Vodenje listovnika pa seveda zahteva dodatno delo, dodatni napor in sistematičnost ter vztrajnost. Ob tem seveda ni nepomembno vprašanje kaj lahko na tem področju stori ravnatelj, kako naj motivira strokovne delavce za opravljanje dodatnega dela. Gotovo z vzorom, vabilom na letni delovni razgovor, kamor bo s seboj prinesel listovnik, ki bi ga lahko uporabil (Podobnik Kožić 2012, 84).

3. Evalvacijsko poročilo

Oblika evalvacijskih poročil je odvisna od načina evalvacije. Ta so lahko v obliki razpredelnic ali poročil. Vodena so lahko v papirni ali elektronski obliki.

Prednost vodenja v elektronski obliki:

- hiter dostop,
- dostop vsem, ki potrebujejo informacije,
- možnost hranjenja velikih količin.

4. Poročilo o letnem delovnem razgovoru

Poročilo po letnem delovnem razgovoru je nepogrešljiv dokument. Vsebina nastaja tako med razgovorom, kot po njem. Vanj so zapisani sklepi ter konkretne podatki. Na področju profesionalnega razvoja je tudi zaznamek o vsebinah izobraževanj, ki bi se jih strokovni delavec želel udeležiti (Majcen 2001, 211).

Nekaj raziskav v slovenskem osnovnošolskem prostoru je potekalo tudi na področju vodenja dokumentacije. Rezultati za tiste, ki službujejo v javnih osnovnih šolah niso presenečenje. V enem izmed pregledov dokumentacije, npr. letnih delovnih načrtov šole, niso našli načrta profesionalnega razvoja, ki bi vseboval večino elementov razvojnega in akcijskega načrta, v njih niso bili zapisani niti cilji. Zaman so iskali tudi evalvacijo profesionalnega razvoja strokovnih delavcev (Erčulj 2015, 96), čeprav je raziskava, opravljena leta 2012 kazala, da naj bi kar 90% šol imelo v svojem letnem delovnem načrtu vsaj delno opredeljena izobraževanja in usposabljanja za učiteljski zbor (Oder Grabner 2015, 24).

Prav zaradi nedosledne formulacije o vsebini in obveznih sestavinah, ki naj jih vsebuje dokumentacija o izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v osnovni šoli, ne presenečajo spoznanja raziskovalcev, ki opozarjajo, da ravnatelji kljub prepričanju o izjemnem pomenu profesionalnega razvoja strokovnih delavcev in zavedanju o odgovornosti ravnateljeve vloge v tem procesu, v zapisu letnih delovnih načrtov ostajajo na deklarativni ravni. Pričakovanja, da bo v temeljnem dokumentu šole za posamezno šolsko leto v večini primerov mogoče najti sistematične načrte profesionalnega razvoja, so se izkazali za nerealna (Erčulj 2014, 94-95).

Ravnatelj pa lahko po lastni presoji in dogovoru s strokovnimi delavci uvede katero drugo vrsto dokumentacije, na podlagi potreb šole. V izobraževalne namene strokovnih

delavcev lahko izdelata lastno dokumentacijo, ki jo bodo uporabljali tako strokovni delavci, kot tudi ravnatelj.

Poglavje o učeči se osnovni šoli zaključujemo s spoznanjem, ki ga je pred desetletjem o delovnih organizacijah v svojem delu podala Trevnova, ki je zapisala, da je malo delovnih organizacij, ki bi uspešno izpeljale vse stopnje aktivnosti, da bi lahko govorili o učeči se organizaciji. Taki, ki bi se prilagajala potrebam uporabnikov, hkrati pa zazrta v prihodnost zadovoljevala lastne cilje (Treven 1998, 96–103).

5.5 Uvajanje novosti v učečo se osnovno šolo

Ne glede na to, da v t.i. učečih se osnovnih šolah že potekajo posamezna interna izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev, je uvedba sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja kljub vsemu dejavnost širšega obsega in zahteva sodelovanje večine strokovnih delavcev šole ter pripravo procesa uvajanja sprememb oz. novosti v delovno organizacijo.

Teoretiki menijo, da je potrebno novost najprej predstaviti vsem vpletenim, torej strokovnim delavcem. Predstavitev je potrebno skrbno načrtovati, saj je zmeraj samo ena prva priložnost, ki jo je treba izkoristiti. Predstaviti je treba cilje, predvidene poti, pričakovane učinke. Kadar novost predstavljamo, moramo imeti v mislih, da predstavitev niso le besede in pri pogajanjih niso pomembni le racionalni argumenti. Zato je potrebno v predstavitev vključiti čim več čutov (Tavčar 2002, 68). Kadar kljub dobri predstavitvi nekaterih sodelavcev nismo prepričali v smiselnost uvajanja novosti, se lahko začnemo pogajati, kot bi rekli v žargonu poslovnega sveta. V resnici pa poskušamo zblížati mnenja in uskladiti cilje in želje tako, da bosta zadovoljni obe strani.

Ob tem Bizjakova ravnateljice, ki jim »grozijo« ali se zgodijo »odpori proti predlaganim spremembam« deli na tiste, ki se odzovejo proaktivno ali reaktivno. Med proaktivne strategije, namenjene preventivnemu delovanju, ki naj jih ravnatelj uporabi našteje:

- pogovor, opazovanje, predvidevanje,
- zagotavljanje prave informacije ob pravem času,
- povezovanje z vizijo organizacije,
- razlago, zakaj je sprememba pomembna in nujna,
- delegiranje nalog (vodenja),
- spodbujanje in svetovanje.

Kadar pa se odpori že zgodijo, naj ravnateljci:

- ne jemljejo tega kot osebni napad,
- reagirajo konstruktivno,
- pozorno poslušajo posameznike in jih poskušajo razumeti,
- uberejo različne pristope in tempo vpeljevanja sprememb (Bizjak 2008, 52-53).

Teoretični okvir, ki se ga držimo pri uvajanju novosti:

1. Proces uvajanja novosti naj poteka kot akcijsko raziskovanje, v katerem se učijo vsi vpleteni večkrat, na različnih ravneh. Spremembe se ne zgodijo samo z akcijskim načrtom, temveč potekajo tudi vzporedno in se navezujejo eden na drugega. Vsi udeleženci naj bodo natančno seznanjeni s procesom in vsebino sprememb (Razdevšek Pučko 2000, 11).
2. Načrtovanje in motiviranje sta najpomembnejša koraka pri vpeljavi novosti (Erčulj 2013, 55; Markič 2013, 105).
3. Uvaja naj se le ena novost in ne več hkrati (Razdevšek Pučko 2000, 11).
4. Posameznikom, ki niso pripravljeni sodelovati pri uvajanju spremembe je treba dati čas in predstaviti spremembo kot možnost osebnega razvoja (Coffey 2009, 26).
5. Predvideti je mogoče nekatere probleme in notranje konflikte v delovni skupini različnih posameznikov, smiselno jih je predvideti in doreči pravila za reševanje (Bizjak 2008, 52).
6. Implementacija novosti je osrednji del procesa (Jones 2006, 18).
7. Brez evalvacije ni mogoče upravljati z novim znanjem (Andevski, Ristić 2010, 53-54).
8. Ohranjanje je ključna faza procesa spreminjanja, ki je edina spreminjajoča se stalnica (Jones 2006, 19).

6 RAZISKAVA

6.1 Kratka predstavitev slovenskih javnih osnovnih šol ter ravnateljev, ki so bili predmet raziskave

Predmet raziskave so bile slovenske javne osnovne šole. Trenutno jih deluje 450, ki jih vodi prav toliko ravnateljev. Osnovna šola traja devet let, vanjo so vključeni učenci od šestega leta starosti. Izvedba obveznega programa je za učence brezplačna. Posamezni šoli ravnateljuje ravnatelj, ki je odgovoren za nemoten potek pedagoškega in poslovnega procesa. Pri delu mu je v pomoč pomočnik ravnatelja in strokovni delavci. Strokovni delavci v osnovni šoli so: učitelji, vzgojitelji, zaposleni v šolski svetovalni službi, knjižničarji, laboranti.

V raziskavi smo se ukvarjali s povezavo moči in vlogo ravnatelja, ki jo ima na področju izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev v javni osnovni šoli. Ob tem je treba dodati, da obvezni program javne osnovne šole financira država, v okviru tega tudi program stalnega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev. Vse v finančnem obsegu, ki ga predvidi sama. Zakon sicer določa, da se strokovni delavci stalno izobražujejo in izpopolnjujejo, saj je to zapisano celo v obsegu del in nalog strokovnih delavcev.

6.2 Metodologija

V praktičnem delu smo uporabili metodo zbiranja podatkov s pomočjo strukturiranega vprašalnika prek spleta, ki smo ga uporabili za pridobitev podatkov o vlogi in moči ravnatelja ter uvajanju novosti v osnovno šolo. Kot orodje smo uporabili spletni strežnik 1ka. Podatke smo obdelali s statističnim programom SPSS. Na podlagi analize in interpretacije dobljenih rezultatov, smo potrdili oziroma zavrnili postavljene hipoteze (H1, H2, H3, H4, H5, H6) ter prišli do novih spoznanj, na podlagi katerih smo, skupaj s teoretičnimi izhodišči, pripravili model internega izobraževanja in izpopolnjevanja za strokovne delavce.

Z metodo deskripcije in kompilacije smo preverjali ali zastavljene hipoteze držijo. Ob tem smo uporabili različne statistične postopke, s katerimi smo primerjali odgovore ravnateljev različnih šol ter posledično ugotavljali razlike in podobnosti med njimi. Poslužili smo se metode frekvenčne analize, odstotkov, metode srednjih vrednosti – aritmetične sredine, analize variance in Hi-kvadrat testa.

Hipotezo (H1), kjer nas je zanimalo v kakšnem deležu v osnovnih šolah poteka sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje za strokovne delavce, v katerem strokovni delavci sistematično in načrtovano prenašajo svoje znanje na sodelavce, smo preverjali z odstotki in frekvencami odgovorov. Predvidevali smo, da je manj kot 25% slovenskih javnih osnovnih šol že uvedlo sistematično interno izobraževanje in

izpopolnjevanje strokovnih delavcev, v katerih ti sistematično prenašajo znanje na svoje kolege.

S pomočjo frekvenc odgovorov, odstotkov in metode kvalitativne obdelave odgovorov, smo preverjali hipotezo (H2), kjer smo predvidevali, da ravnatelji strokovne delavce za udeležbo na strokovnih izobraževanjih in izpopolnjevanjih najlažje motivirajo s pomočjo različnih nagrad, ki so jih deležni po zaključku.

Za preverjanje hipoteze (H3) smo uporabili križanje podatkov v kontingenčni tabeli in hi-kvadrat test, kjer smo ugotavljali ali prihaja do statistično pomembnih razlik med šolami, ki so uvedle sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev in tistimi, ki ga izvajajo nesistematično ter uporabo motivatorjev za spodbujanje strokovnih delavcev za izobraževanje in izpopolnjevanje.

Hipotezo (H4) smo preverjali s pomočjo izračuna frekvenc in odstotkov, kjer nas je zanimalo ali ravnatelji, ki opravljajo letne delovne razgovore s strokovnimi delavci, v okviru tega tudi evalvirajo in načrtujejo izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev.

Pri dokazovanju hipoteze (H5), smo uporabili križanje podatkov v kontingenčni tabeli in hi-kvadrat test, kjer smo ugotavljali ali prihaja do statistično pomembnih razlik med ravnatelji (šolami), ki v okviru letnih delovnih razgovorov s strokovnimi delavci načrtujejo in evalvirajo izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnega delavca in tistimi, ki skupaj s strokovnimi delavci ne načrtujejo in evalvirajo izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnega delavca glede na obliko vodenja dokumentacije v elektronski ali papirni obliki.

Hipotezo (H6) smo dokazovali z izračunom frekvenc in odstotkov, kjer smo predvidevali, da šole s strani države ne prejemajo dovolj finančnih sredstev za izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev. S kvalitativno metodo obdelave podatkov smo ugotavljali, iz katerih virov ravnatelji zagotavljajo dovolj sredstev za izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev.

Podatke, ki smo jih dobili, smo obdelali s programom SPSS, rezultate raziskave pa nato prikazali v tabelah. Končne rezultate smo interpretirali in pripravili za uporabo in objavo.

6.2.1 Opredelitev raziskovalnega problema

Instituciji, ki ji pravimo javna osnovna šola, ravnatelj je ravnatelj. V raziskavi smo se ukvarjali z vprašanjem vloge in moči ravnatelja pri ustvarjanju pogojev, v katerih osnovna šola dosega zastavljene cilje, hkrati pa omogoča uporabnikom (učencem in staršem) ter zaposlenim (strokovnim delavcem) delati v pozitivnem vzdušju. Zanimalo nas je, kakšno vlogo in moč ima ravnatelj pri uvajanju novosti v šolo ter kako v času spreminjanja

institucije poverja delo med strokovne delavce, jim izkazuje zaupanje ter jih spodbuja k prenosu znanja na sodelavce (Koren 2007, 67).

Iskali smo vzode, ki jih ravnatelji lahko in morajo uporabiti pri uvajanju novosti ter možnostih, ki jih imajo zato, da spremembe vpeljejo na način, ki je za uporabnike in zaposlene sprejemljiv ali celo željen (Koren 2006, 116).

Iskali smo tudi zakonsko dovoljene možnosti, ki ravnatelju nalagajo in dovoljujejo strokovne delavce spodbujati tako, da bodo sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje želeli vpeljati tudi sami, oz. ga bodo celo predlagali. Prav strokovni delavci so namreč tisti, ki prenašajo znanja in spretnosti ter pozitivne vrednote, spodbujajo učence, razvijajo njihove potencialne, vzgajajo za solidarnost in hkrati individualno odgovornost posameznika na različnih področjih in ravneh. Brez aktivnega sodelovanja strokovnih delavcev tako pri zasnovi, kot izvedbi uvajanja novosti, v našem primeru sistematično urejenega internega izobraževanja in izpopolnjevanja za strokovne delavce, verjetno ne more zaživeti in živeti nobena, še tako pozitivna novost (Šček Prebil 2013, 82).

Strokovni delavci so odgovorni za razvoj učencev in doseganje zastavljenih ciljev, zato se morajo stalno strokovno izobraževati in izpopolnjevati. Seveda pa je to mogoče le s primerno količino finančnih sredstev, ki so za izobraževanje in izpopolnjevanje zagotovljena (Erčulj 2011, 15).

6.2.2 Cilji raziskave

- ugotoviti ali so ravnatelji v osnovne šole že uvedli sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanja za strokovne delavce v javni osnovni šoli, v okviru katerega strokovni delavci načrtovano prenašajo znanje na svoje sodelavce,
- analizirati sredstva s pomočjo katerih ravnatelj spodbuja strokovne delavce k izobraževanju in izpopolnjevanju,
- ugotoviti ali ravnatelji, ki opravljajo letni delovni razgovor, v tem okviru evalvirajo izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev ter ga skupaj z njim načrtujejo,
- ugotoviti ali je v šolah izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev dokumentirano v elektronski obliki,
- spoznati vire financiranja, ki jih ravnatelji uporabijo za izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev,
- preveriti hipoteze.

6.2.3 Raziskovalne hipoteze

V magistrski nalogi smo preverili naslednje hipoteze:

- H1: V manj kot četrtini slovenskih javnih osnovnih šol poteka sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev, v katerih strokovni delavci načrtovano prenašajo znanja na svoje sodelavce.

- H2: Ravnatelj strokovne delavce za izobraževanje in izpopolnjevanje najlažje motivira z nagradami, ki so jih deležni po zaključku.
- H3: Šole, ki uporabljajo sistematični pristop prenosa znanja med strokovnimi delavci, se v primerjavi s šolami, ki uporabljajo nesistematični pristop, statistično razlikujejo glede na uporabo motivatorjev, ki jih ravnatelj uporablja za spodbujanje zaposlenih k izobraževanju in izpopolnjevanju.
- H4: Ravnatelj s strokovnimi delavci v okviru letnega delovnega razgovora načrtuje in evalvira njihovo strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje.
- H5: Ravnatelji, ki v okviru letnih delovnih razgovorov s strokovnimi delavci načrtujejo in evalvirajo njihovo izobraževanje in izpopolnjevanje, pogosteje poskrbijo za dokumentacijo o izobraževanju in izpopolnjevanju posameznega strokovnega delavca v elektronski obliki, kot papirnati.
- H6: Ravnatelj osnovne šole mora sam poskrbeti za dodatno pridobivanje finančnih sredstev, s katerimi financira zadostno količino ter kvalitetno strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev.

6.2.4 Omejitve raziskave

Pozorni smo bili na nekatere omejitve:

- nanašajo se na vzorec, saj so ravnatelji, ki smo jih anketirali, sicer iz vseh slovenskih regij, vendar so neenakomerno razdeljeni na mestne, primestne in podeželske osnovne šole, kar pomeni, da rezultatov ne moremo popolnoma posplošiti na celotno kategorijo javnih osnovnih šol;
- ravnatelji, ki niso uvedli internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev, morda niso želeli sodelovati.

6.2.5 Opredelitev vzorca za raziskavo

V Sloveniji deluje 450 javnih osnovnih šol. Vsaka ima svojega ravnatelja. Ta številka je v raziskavi predstavljala celotno statistično populacijo. Naš stratificiran vzorec je zajel 110 slovenskih javnih osnovnih šol in njihovih ravnateljev iz vseh slovenskih regij, kot jih razvršča Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport (Goriška, Pomurska, Podravska, Gorenjska, Primorsko - Notranjska, Osrednjeslovenska, Savinjska, Posavska, Koroška, JV Slovenija, Obalno - kraška). V vsaki regiji smo izbrali 10 osnovnih šol, po principu – anketiranja ravnatelja prvih deset osnovnih šol po abecednem seznamu šol v posamezni regiji, kot jih razvrsti Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. Naš realizirani vzorec pa je proučenih 75 (n=75) javnih osnovnih šol in njihovih ravnateljev. Odzivnost ravnateljev je bila nekaj več kot 68%, kar pripisujemo tudi dodatni telefonski spodbudi vsem ravnateljem, da rešijo anketo.

**TABELA 1: ŠTEVILO SODELUJOČIH RAVNATELJEV JAVNIH OSNOVNIH ŠOL
V ANKETI PO POSAMEZNIH SLOVENSКИH REGIJAH**

	Frekvenca (f)
Goriška	7
Pomurska	9
Podravska	6
Gorenjska	7
Primorsko – Notranjska	8
Osrednjeslovenska	8
Savinjska	9
Posavska	4
Koroška	6
JV Slovenija	6
Obalno - Kraška	5
Skupaj	75

Vir: (lasten)

V vsaki regiji je bilo izbranih 10 osnovnih šol in njihovih ravnateljev, ki smo jih želeli anketirati. Iz tabele 1 je razvidno, da so bili najbolj odzivni ravnatelji s področja Pomurske 9/10 in Savinjske regije 9/10; najmanj pa Obalno – Kraške 5/10 in Posavske regije 4/10. Ravnatelji šol v ostalih regijah so anketo izpolnili med 6 in 8 anket od 10 poslanih. Ugotavljamo, da se je anketiranju odzvalo 68,18% ravnateljev.

6.2.6 Potek raziskave in njena izvedba

V praktičnem delu smo oblikovali hipoteze (H1, H2, H3, H4, H5, H6) ter oblikovali anketo o vlogi in moči ravnatelja v sistemu izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja strokovnih delavcev, za ravnatelje osnovnih šol. Anketiranje je potekalo od 5. do 18 aprila 2016, preko spletnega strežnika »1KA«. Tako smo sodelujočim ravnateljem zagotovili

popolno anonimnost. Deset dni po poslani anketi, smo opravili ponovno spodbudo ravnateljem s telefonskim klicem, naj izpolnijo anketo. Po zaprtju ankete, smo podatke obdelali s programom SPSS. Nato smo rezultate analizirali ter pripravili za objavo v obliki tabel in teksta. Na tej podlagi smo potrdili oz. zavrnili zastavljene hipoteze ter prišli do nekaterih novih spoznanj.

6.2.7 Rezultati raziskave in preverjanje hipotez

Že na samem začetku raziskave smo poskušali ugotoviti ali, in v kakšni meri, v slovenskih javnih osnovnih šolah poteka sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev. Zastavili smo naslednjo hipotezo:

H1: V manj kot četrtini slovenskih javnih osnovnih šol poteka sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev, v katerih strokovni delavci načrtovano prenašajo znanja na svoje sodelavce.

TABELA 2: SLOVENSKE JAVNE OSNOVNE ŠOLE, KJER POTEKA INTERNO IZOBRAŽEVANJE IN IZPOPOLNJEVANJE STROKOVNIH DELAVCEV SISTEMATIČNO ALI NESISTEMATIČNO

	Frekvenca (f)	Odstotek (%)
Sistematično	29	39%
Nesistematično	46	61%
Skupaj	75	100%

Vir: (lasten)

V raziskavi smo iskali odgovor na vprašanje, ali v slovenskih javnih osnovnih šolah poteka sistematično ali le nesistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev. Analiza podatkov, razvidnih iz tabele 2, ki smo jih zbrali z anketiranjem ravnateljev je pokazala, da 39% ravnateljev slovenskih javnih osnovnih šol trdi, da v njihovi šoli izvajajo sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev. Ravnatelji preostalih šol (61%) pa trdijo, da ga izvajajo nesistematično.

Na dodatno vprašanje odprtega tipa – v kakšni obliki izvajajo sistematično interno izobraževanje, so odgovarjali ravnatelji, ki so zatrdili, da v njihovih šolah poteka sistematično interno izobraževanje strokovnih delavcev. Na vprašanje je odgovorilo 15 ravnateljev. Nekateri so zapisali po dve ali več oblik. Rezultate prikazujemo v tabeli 3.

TABELA 3: OBLIKE, V KATERIH POTEKA SISTEMATIČNO INTERNO IZOBRAŽEVANJE IN IZPOPOLNJEVANJE STROKOVNIH DELAVCEV

	Frekvenca (f)
Hospitacije	10
Predavanje svetovalne službe in ravnatelja	8
Delavnice za izboljšanje učenčevih primanjkljajev na posameznem področjih	6
Predstavitve novega znanja pridobljenega na eksternem izobraževanju	3
Drugo	4
Skupaj	29

Vir: (lasten)

Kvalitativna obdelava podatkov je pokazala, da ravnatelji o sistematičnem internem izobraževanju in izpopolnjevanju strokovnih delavcev poročajo v različnih oblikah. Največkrat v šolah izvajajo hospitacije (10), ki jih izvajajo strokovni delavci, poleg ravnatelja pa se jih udeležijo tudi strokovni delavci. Sledijo jim predavanja svetovalne službe in ravnatelja (8) ter delavnice za izboljšanje primanjkljajev učencev na posameznem področju (6). Samo trikrat so ravnatelji, kot interno obliko izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev, navedli prenašanje znanja, ki so ga strokovni delavci dobili na eksternih izobraževanjih in izpopolnjevanjih, na strokovne delavce. Ravnatelji so zapisali še, da izvajajo delavnice na različne aktualne teme, glede na potrebe učencev in zaposlenih (4) - drugo.

Ravnatelji, ki so se izrekli za sistematično izvajanje internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev v njihovi osnovni šoli, so odgovarjali na še eno dodatno odprto vprašanje - v kakšnem časovnem zaporedju izvajajo sistematično interno izobraževanje strokovnih delavcev. Na vprašanje je dogovorilo 15 ravnateljev. Njihovi odgovori kažejo na to, da interno izobraževanje ni posebej načrtovano, saj jih kar 11 odgovori, da se izvajajo po potrebi, med njimi nekateri zapišejo natančneje po potrebi v času počitnic (2), ali po pouku (3). Rezultate prikazujemo v tabeli 4.

TABELA 4: ČASOVNO ZAPOREDJE IZVAJANJA SISTEMATIČNEGA INTERNEGA IZOBRAŽEVANJA IN IZPOPOLNJEVANJA STROKOVNIH DELAVCEV

	Frekvenca (f)
Po potrebi - po pouku	3
Po potrebi - v času počitnic	2
Po kakšnem izobraževanju strokovnega delavca	3
Po potrebi	6
Najmanj dvakrat letno	1
Skupaj	15

Vir: (lasten)

H1: Hipotezo (1) glede na odgovore ravnateljev zavrnamo, saj je kar 39% ravnateljev zatrdilo, da sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev v njihovih šolah poteka.

Ugotavljali smo tudi, s katerimi motivatorji ravnatelji javnih osnovnih šol strokovne delavce najlažje motivirajo za izobraževanje in izpopolnjevanje. Predvidevali smo, da so to nagrade in zastavili naslednjo hipotezo:

H2: Ravnatelj strokovne delavce za izobraževanje in izpopolnjevanje najlažje motivira z nagradami, ki so jih deležni po zaključku.

TABELA 5: SEZNAM MOTIVATORJEV, S KATERIMI RAVNATELJI MOTIVIRAJO STROKOVNE DELAVCE ZA IZOBRAŽEVANJE IN IZPOPOLNJEVANJE

	Frekvenca (f)	Odstotek (%)
Z nagradami	7	10%
S predstavitvijo ciljev in pričakovanih učinkov	26	36%
Z grožnjo kazni	0	0%
Za to se odločijo samostojno	37	51%
Drugo	2	3%
Skupaj	72	100%

Vir: (lasten)

Analiza odgovorov ravnateljev, prikazanih v tabeli 5 je pokazala, da se največ strokovnih delavcev za stalno strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje odloči samostojno (51%), kar pomeni, da ravnatelji na njihovo odločitev ne vplivajo. 36% ravnateljev meni, da strokovne delavce k stalnem profesionalnem razvoju spodbujajo s predstavitvijo ciljev in pričakovanih učinkov posameznih izobraževanj in izpopolnjevanj. Po trditvah ravnateljev je le 10% takih, ki strokovne delavce k stalnemu izobraževanju in izpopolnjevanju spodbujajo z nagradami. Nihče od ravnateljev ne uporablja t.i. negativne motivacije in strokovnih delavcev k izobraževanju in izpopolnjevanju ne sili z grožnjo kazni.

H2: Hipoteza je zavrnjena, saj le 9% ravnateljev strokovne delavce za izobraževanje in izpopolnjevanje spodbuja z nagradami.

V nadaljevanju smo ugotavljali ali obstajajo statistično pomembne razlike med šolami, v katerih poteka sistematični pristop prenosa znanja med strokovnimi delavci in šolami, kjer poteka nesistematični pristop glede na motivatorje, ki jih uporabi ravnatelj za spodbujanje zaposlenih k izobraževanju in izpopolnjevanju. Postavili smo naslednjo hipotezo:

H3: Šole, ki uporabljajo sistematični pristop prenosa znanja med strokovnimi delavci, se v primerjavi s šolami, ki uporabljajo nesistematični pristop, statistično razlikujejo glede na uporabo motivatorjev, ki jih ravnatelj uporablja za spodbujanje zaposlenih k izobraževanju in izpopolnjevanju.

Ugotovili smo že, da 39% ravnateljev trdi, da v šolah izvajajo sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev. Prav tako pa je analiza pokazala, da ravnatelji za spodbujanje k izobraževanju in izpopolnjevanju strokovnih delavcev ne motivirajo z napovedanimi kaznimi in da jih le 10% za to uporablja nagrade. 36% odstotkov jih motivira s predstavitvijo ciljev, 51% pa meni, da nanje ne vpliva, saj se za to odločajo sami. 3% ravnateljev uporabi druge motivatorje. Zanimalo nas je ali ravnatelji, ki uporabljajo sistematičen pristop k internemu izobraževanju, uporabljajo iste ali drugačne motivatorje v primerjavi z ravnatelji, ki uporabljajo nesistematični pristop. Tako smo rezultate iz dveh vprašanj križali in jih prikazujemo v kontingenčni tabeli 6.

TABELA 6: PRIKAZ UPORABE MOTIVATORJEV V ŠOLAH S SISTEMATIČNIM IN ŠOLAH Z NESISTEMATIČNIM PRISTOPOM K INTERNEMU IZOBRAŽEVANJU IN IZPOPOLNJEVANJU V KONTINGENČNI TABELI

		Kako strokovne delavce spodbujate k stalnemu izobraževanju in izpopolnjevanju? (f)				
		Nagrade	Predstavitvev ciljev	Odločijo se sami	Drugo	Skupaj
Kako v vaši šoli izvajate interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev: sistematično ali nesistematično? (f)	Sistematično	0	13	12	2	27
	Ne sistematično	7	13	25	0	45
Skupaj (f)		7	26	37	2	72

Vir: (lasten)

Iz kontingenčne tabele 6 razberemo, da prihaja do statistično pomembnih razlik med šolami, ki trdijo, da uporabljajo sistematični pristop in tistimi, ki uporabljajo nesistematični pristop internega izobraževanja in izpopolnjevanja glede na uporabo motivatorjev za motivacijo strokovnih delavcev za strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje ($\chi^2 = 9,672$ (3); $p = 0,022$).

Do pomembnih razlik prihaja med šolami, ki kot motivacijo uporabljajo nagrade, saj kar sedem šol (ravnateljev), ki izvaja nesistematično interno izobraževanje le-te za motivacijo uporablja, medtem, ko šole s sistematičnim internim izobraževanjem in izpopolnjevanjem strokovnih delavcev nagrad kot motivacije sploh ne uporabljajo. Prav tako velika je razlika med šolami, ki se za izobraževanje in izpopolnjevanje odločajo sami – v šolah s sistematičnim internim izobraževanjem in izpopolnjevanjem se za izobraževanje in izpopolnjevanje strokovni delavci odločajo sami v 12 primerih, medtem ko v šolah z

nesistematičnim internim izobraževanjem in izpopolnjevanjem, v 25 primerih. Obe vrsti šol strokovne delavce za izobraževanje in izpopolnjevanje enakomerno motivirata s predstavitvijo ciljev (13 primerov).

H3: Hipoteza (H3) je potrjena, saj ugotavljamo, da obstajajo med šolami, ki uporabljajo sistematični pristop internega izobraževanja strokovnih delavcev in tistimi, ki uporabljajo nesistematičnega, statistično pomembne razlike glede na uporabo motivatorjev, ki jih ravnatelj uporablja za spodbujanje zaposlenih k izobraževanju.

Nadaljnja raziskava je potekala v smeri načrtovanja izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev, kjer smo najprej ugotavljali ali ravnatelji slovenskih javnih osnovnih šol skupaj s strokovnim delavcem načrtujejo in evalvirajo njegovo izobraževanje in izpopolnjevanje. Postavili smo naslednjo hipotezo:

H4: Ravnatelj s strokovnimi delavci v okviru letnega delovnega razgovora načrtuje in evalvira njihovo strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje.

Ugotavljamo, da od 71 ravnateljev, ki so odgovorili na vprašanje ali v okviru letnega razgovora načrtuje in evalvira izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev, to počne 56 (79%) ravnateljev, 15 ravnateljev (21%), pa te dejavnosti v okviru letnega razgovora ne izvaja. Podatki so razvidni iz tabele 7.

TABELA 7: NAČRTOVANJE IN EVALVIRANJE STROKOVNEGA IZOBRAŽEVANJA IN IZPOPOLNJEVANJA STROKOVNIH DELAVCEV

	Frekvenca (f)	Odstotek (%)
Da	56	79%
Ne	15	21%
Skupaj	71	100%

Vir: (lasten)

H4: Hipoteza (H4) je potrjena, saj ugotavljamo, da 79% ravnateljev v okviru letnega delovnega razgovora s strokovnimi delavci načrtuje in evalvira njihovo izobraževanje in izpopolnjevanje.

Zanimalo nas je še ali ravnatelji, ki s strokovnimi delavci načrtujejo in evalvirajo njihovo izobraževanje in izpopolnjevanje, pogosteje poskrbijo za dokumentiranje tovrstne dejavnosti v elektronski, kot papirni obliki. Postavili smo naslednjo hipotezo:

H5: Ravnatelji, ki v okviru letnih delovnih razgovorov s strokovnimi delavci načrtujejo in evalvirajo njihovo izobraževanje in izpopolnjevanje, pogosteje poskrbijo za dokumentacijo o izobraževanju in izpopolnjevanju posameznega strokovnega delavca v elektronski obliki kot papirni.

TABELA 8: UPORABA SISTEMATIČNE IN KRONOLOŠKO UREJENE DOKUMENTACIJE O IZOBRAŽEVANJU IN IZPOPOLNJEVANJU STROKOVNIH DELAVCEV

	Frekvenca (f)	Odstotek (%)
Da	21	29%
Ne	53	71%
Skupaj	74	100%

Vir: (lasten)

Iz tabele 8 je razvidno, da le 21 (29%) ravnateljev poskrbi za dokumentiranje podatkov o izobraževanju in izpopolnjevanju strokovnih delavcev, iz katerih je razvidno katerih izobraževanj in izpopolnjevanj so se udeležili strokovni delavci tako, da jih lahko uporabljajo vsi strokovni delavci, 71% ravnateljev pa za to ne poskrbi.

TABELA 9: OBLIKA DOKUMENTACIJE O IZOBRAŽEVANJU IN IZPOPOLNJEVANJU STROKOVNIH DELAVCEV

	Frekvenca (f)	Odstotek (%)
V elektronski obliki – spletna učilnica/zbornica	3	14%
V papirni obliki – tajništvo/zbornica šole	18	86%
Skupaj	21	100%

Vir: (lasten)

Iz tabele 9 je razvidno, da med 21 ravnatelji, ki so zatrdili, da podatke o izobraževanju in izpopolnjevanju strokovnih delavcev dokumentirajo, le trije (14%) to vodijo v elektronski obliki, z dostopom na spletni strani šole ali v spletni zbornici, ostalih 19 (86%) ravnateljev pa poskrbi, da je hranjena v papirni obliki v zbornici ali tajništvu šole. Med 74 ravnatelji je odstotek tistih, ki podatke dokumentirajo zelo nizek, še posebej pa je v 21. stoletju nepričakovano nizek odstotek tistih, ki to naredijo v elektronski obliki (4%). Ostalih 25% podatke hrani v papirni obliki.

TABELA 10: PRIKAZ VODENJA DOKUMENTACIJE V ŠOLAH, KJER POTEKA NAČRTOVANJE IN EVALVACIJA IZOBRAŽEVANJA IN IZPOPOLNJEVANJA STROKOVNIH DELAVCEV V KONTINGENČNI TABELI

		V kakšni obliki vodite dokumentacijo o profesionalnem razvoju strokovnih delavcev, ki jo ustvarjate sami? (f)		Skupaj (f)
		ELEKTRONSKA OBLIKA	PAPIRNA OBLIKA	
Ali v okviru letnega delovnega razgovora s strokovnimi delavci, načrtujete in evalvirate izobraževanje in izpopolnjevanje zanje? (f)	DA	2	16	18
	NE	1	2	3
Skupaj (f)		3	18	21

Vir: (lasten)

Zanimalo nas je ali ravnatelj, ki v okviru letnega delovnega razgovora opravijo načrtovanje in evalvacijo izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev, hranijo dokumentacijo v elektronski obliki pogosteje, kot drugi ravnatelj, ki v okviru letnega delovnega razgovora ne opravijo načrtovanja, evalvacije izobraževanja in izpopolnjevanja s strokovnimi delavci. Tako smo rezultate iz dveh vprašanj križali in jih prikazujemo v kontingenčni tabeli 10.

Iz kontingenčne tabele razberemo, da ne prihaja do statistično pomembnih razlik med šolami, v katerih ravnatelj skupaj s strokovnimi delavci izvedejo načrtovanje in evalvacije izobraževanja in izpopolnjevanja ter šolami, kjer ne izvedejo načrtovanja in evalvacije izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev, glede na obliko hranjenja dokumentacije v elektronski ali papirni obliki (Hi kvadrat = 1,037 (1); $p = 0,309$).

Sklepamo, da je do pričujočega rezultata prišlo zaradi izjemno majhnega števila ravnateljev, ki za dokumentacijo sploh poskrbijo; še manj - le trije ravnatelj (14%) pa dokumentacijo hranijo v elektronski obliki.

H5: Hipotezo (H5) zavrnamo, saj ne prihaja do statistično pomembnih razlik med šolami (ravnatelj), ki v okviru letnih delovnih razgovorov s strokovnimi delavci načrtujejo in evalvirajo njihovo izobraževanje in izpopolnjevanje ter tistimi, ki tega ne počnejo, glede na pogostost dokumentiranja podatkov o izobraževanju in izpopolnjevanju strokovnih delavcev v elektronski obliki.

V nadaljevanju smo predvidevali, da ravnatelji javnih osnovnih šol poskrbijo za dodatno financiranje programov izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev in zastavili naslednjo hipotezo:

H6: Ravnatelj osnovne šole mora sam poskrbeti za dodatno pridobivanje finančnih sredstev, s katerimi financira zadostno količino ter kvalitetno strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev.

TABELA 11: ZADOVOLJIVA KOLIČINA SREDSTEV, KI JIH ŠOLI NAMENI DRŽAVA ZA IZOBRAŽEVANJE IN IZPOPOLNJEVANJE STROKOVNIH DELAVCEV

	Frekvenca (f)	Odstotek (%)
Da, absolutno dovolj	1	1%
Da, a bi z več sredstvi omogočili boljši razvoj strokovnim delavcem	15	20%
Ne	59	79%
Skupaj	75	100%

Vir: (lasten)

Rezultati prikazani v tabeli 11 kažejo, da 21% ravnateljev meni, da država za izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev ne nameni dovolj sredstev. Med temi le eden od 75 ravnateljev trdi, da je sredstev absolutno dovolj, 20 ravnateljev pa ima na razpolago sicer dovolj sredstev, vendar meni, da bi z več sredstvi, strokovnim delavcem lahko omogočili boljše možnosti za kvalitetnejši profesionalni razvoj. Kar 79% ravnateljev meni, da za izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev svoje šole od države ne prejema zadostnih finančnih sredstev.

TABELA 12: VIRI, IZ KATERIH ŠOLE FINANCIRAJO IZOBRAŽEVANJE IN IZPOPOLNJEVANJE STROKOVNIH DELAVCEV

	Frekvenca (f)	Odstotek (%)
Iz namenskih, ki jih za to namenja država	44	60%
Iz namenskih sredstev, ki jih za to namenja država in drugih	26	36%
Drugo	3	4%
Skupaj	73	100%

Vir: (lasten)

Na vprašanje ravnateljem - iz katerih virov zagotavljajo potrebna sredstva za izobraževanje, izpopolnjevanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev, lahko iz tabele 12 razberemo, da 40% odstotkov ravnateljev, poleg sredstev, ki jih za izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev nameni država, poskrbi za dodatne vire financiranja izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev. Sklepamo, da ostali (60%), omogočajo izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnim delavcem le v okviru možnosti, kot jih predvidi država, ali pa se strokovni delavci po dogovoru z ravnateljem v veliki meri udeležijo izobraževanj in izpopolnjevanj, ki zahtevajo minimalne stroške, oziroma so brezplačni.

H6: Hipotezo zavrnamo, saj ugotovimo, da poleg sredstev, ki jih za izobraževanje, izpopolnjevanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev nameni država, le 40% ravnateljev poskrbi za dodatno pridobivanje finančnih sredstev, s katerimi financira potrebe strokovnih delavcev po profesionalni rasti.

6.3 Glavne ugotovitve in sklepi

Kakovost vzgoje in izobraževanja je za učence slovenskih javnih šol izjemno pomembna. Ob tem poudarjamo, da nanjo vpliva veliko različnih dejavnikov, med njimi tudi učinkovitost strokovnih delavcev. Nekateri raziskovalci so mnenja, da naj bi učenci, ki jih poučujejo učinkovitejši strokovni delavci, za učenje potrebovali pol manj časa (Hanusek in Rivkin 2006 v: Bubb 2013, 15) kot tisti, ki so v stiku z manj učinkovitimi strokovnimi delavci.

Toda, ugotavljati kaj dela strokovnega delavca bolj ali manj učinkovitega je izjemno težko. Gotovo pa na večjo učinkovitost vplivata izobrazba in stalno izpopolnjevanje znanja ter preizkušanje naučenega v praksi z merjenjem učinkov.

Če se za določeno strokovno delovno mesto pričakuje in zahteva določena izobrazba, pa ni nikjer jasno opredeljena niti najnižja pričakovana obvezna količina oz. oblika nadaljnega izobraževanja in izpopolnjevanja. Prav tako ni določen obvezni postopek izbire, evalvacije in dokumentiranja ter arhiviranja izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev.

Če velja, da je učinke eksternega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja strokovnih delavcev v javni osnovni šoli težko izmeriti, pa je še težje meriti učinke internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev. Oder Grabnerjeva (2015, 25) v svoji raziskavi sicer povzema stališča ravnateljev, da se strokovni delavci največ naučijo skozi formalne oblike izobraževanj in usposabljanj. Tako naj bi se pozitivni učinki najbolj kazali po udeležbi na seminarjih in analizah delovnih načrtov, najmanjšo vrednost pa ravnatelji pripisujejo učenju skozi kolegialne hospitacije. Kljub vsemu nas je v raziskavo vodila želja po ugotavljanju trenutnega stanja na področju internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev.

Za potrebe priprave modela sistematičnega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev nas je zanimalo predvsem, ali taka dejavnost v slovenskih javnih osnovnih šolah že poteka, ali obstaja potreba po tovrstni dejavnosti in kateri pogoji morajo biti izpolnjeni, da bi sistematično izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev čisto zares lahko zaživel v praksi.

Analiza posameznih točk ankete kaže, da se interno izobraževanje v slovenskih javnih osnovnih šolah sicer odvija, vendar ga ravnatelji razumejo zelo različno. Šole ga večinoma, kot poročajo ravnatelji, izvajajo po potrebi in v različnih oblikah. 79% ravnateljev slovenskih javnih osnovnih šol skupaj s strokovnimi delavci načrtuje in evalvira njihov profesionalni razvoj skozi izobraževanja in izpopolnjevanja. Ostali ravnatelji povedo, da se strokovni delavci izobražujejo in izpopolnjujejo, kot se sami odločijo. Naše rezultate lahko primerjamo z raziskavo v slovenskem šolskem prostoru opravljeno leta 2015, ki je pokazala, da nekaj manj kot 89% ravnateljev slovenskih javnih osnovnih šol pri načrtovanju nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja sodeluje s strokovnimi delavci. Avtorica raziskave se je ob tem zaskrbljeno spraševala, kaj se dogaja s preostalimi strokovnimi delavci. Dodala je še, da ravnatelji s strokovnimi delavci še redkeje opravijo evalvacijo uporabe novega znanja v praksi (Oder Grabner 2015, 24). Kot kaže, so rezultati naše raziskave še bolj zaskrbljujoči, saj ugotavljamo, da kar 21% ravnateljev pri načrtovanju in evalvaciji izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev, z njimi ne sodeluje.

Največje presenečenje naše raziskave je ugotovitev, da kar 39% odstotkov ravnateljev trdi, da se v javnih osnovnih šolah kjer ravnateljujejo, izvaja sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev. Toda povezovanje teoretičnega znanja in raziskovalnega dela kaže, da tudi v šolah, za katere ravnatelji trdijo, da izvajajo sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev, manjkajo nekatere bistvene sestavine, ki bi ga delale sistematičnega. Kadar ravnatelji poročajo, da v javnih osnovnih šolah poteka sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev, v katerem le-ti prenašajo znanje na svoje sodelavce, bi pričakovali, da ga bodo opisali kot sistem (načrtovanje vsebin in oblik programov, časovno zaporedje sistema evalviranja, dokumentiranja in drugo). Namesto tega pa so ravnatelji na odprti tip vprašanja o poteku odgovorili, da poteka po potrebi ali pa vsaj dvakrat letno. Tudi oblike, v katerih sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev poteka, niso dorečene. Ravnatelji poročajo, da potekajo glede na potrebe strokovnih delavcev in učencev. Enako poročajo o vsebinah, ki jim namenijo pozornost po potrebi.

Ugotavljamo torej, da kljub trditvi ravnateljev, da v slovenskem osnovnošolskem prostoru 39% javnih šol izvaja sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev, to ne drži. Za sistematični način manjkajo nekatere bistvene sestavine (načrtovanje internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev, časovni okvir, evalvacija in dokumentiranje).

Podatek, ki kaže, da le 29% šol poskrbi za dokumentiranje izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev, ni posebej presenetil, saj je znano, da zakonodaja s

področja dokumentacije v osnovni šoli ne predvidi posebnega obveznega dokumentiranja izobraževanja, izpolnjevanja in usposabljanja strokovnih delavcev (Pravilnik o dokumentaciji v osnovni šoli, Priloga). Očitno ravnatelji še niso ozavestili pomena dokumentiranja in arhiviranja. Tako strokovnim delavcem ne omogočajo vpogleda v znanja in usposobljenost svojih sodelavcev, hkrati pa onemogočajo potencialni prenos znanja med njimi. Ob tem je skoraj neverjetno spoznanje, da tudi šole, ki sicer izvedejo dokumentiranje in arhiviranje, v dobi silovitega tehnološkega napredka, tovrstnih podatkov ne obdelajo in hranijo v elektronski obliki. Le 4% ravnateljev omogoča strokovnim delavcem vpogled v znanja in sposobnosti, ki jih imajo njihovi sodelavci na spletni strani šole ali v spletni zbornici šole.

Ob analizi motiviranja strokovnih delavcev za izobraževanje in izpopolnjevanje sklepamo, da do statistično pomembnih razlik med šolami, ki so uvedle sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev in tistimi, ki ga niso ter uporabo motivatorjev, prihaja predvsem zaradi odnosa ravnatelja do profesionalnega razvoja strokovnih delavcev. Očitno je, da ravnatelji, ki so uvedli sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev, temu področju namenijo več pozornosti, zato tudi menijo, da se strokovni delavci v manj primerih sami odločajo za izobraževanje in izpopolnjevanje, saj se ravnatelj in strokovni delavci o tem posvetujejo na podlagi ciljev šole in posameznega strokovnega delavca ter odločijo za posamezno izobraževanje in izpopolnjevanje. Prav tako jim za to dejavnost ni potrebno obljubljeni nagrad, saj so strokovni delavci dovolj osveščeni, da razumejo cilje stalnega profesionalnega razvoja. Na drugi strani so ravnatelji šol, z nesistematičnim internim izobraževanjem in izpopolnjevanjem strokovnih delavcev, ki morajo nekatere strokovne delavce dodatno motivirati za izobraževanje in izpopolnjevanje. Sklepamo, da se jih za izobraževanje in izpopolnjevanje veliko odloča samih, ker šola in strokovni delavec nimata skupnih ciljev, ali pa ravnatelj prepušča odločitev strokovnim delavcem, ker se ne more ali ne zna poglobiti v njegovo strokovno področje. Čisto mogoče pa je, kot priporoča Burgar, da ravnatelji spodbujajo strokovne delavce k samostojnosti na vseh področjih in jim predajajo pooblastila, tako da je tudi področje izobraževanja in izpopolnjevanja postalo le osebni izziv posameznikov, ki mu morajo biti kos (Burgar 2011, 137).

Omeniti je potrebno, da se nihče od ravnateljev, kot poročajo sami, ne glede na to ali izvajajo sistematično ali nesistematično interno izobraževanje strokovnih delavcev, ne odloča za t. i. negativno motiviranje strokovnih delavcev (z grožnjo kazni) za spodbujanje k izobraževanju in izpopolnjevanju. Sklepamo, da se strokovni delavci po njihovem mnenju izobražujejo povsem dovolj, ali pa se s posamezniki, ki tega ne počnejo, sploh ne ukvarjajo. V času gospodarske krize pa bi vzdržal tudi sklep, da ravnatelji ne morejo zagotoviti več sredstev za izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev, zato strokovnih delavcev k dodatnemu izobraževanju in izpopolnjevanju posebej tudi ne motivirajo.

Ugotavljamo še, da ravnatelji tudi sicer niso zadovoljni s količino finančnih sredstev, ki jih za izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev, nameni država. Kar tri četrtine vprašanih ravnateljev zatrdi, da sredstev za izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih

delavcev ni dovolj. Ne glede na to, pa manj kot polovica ravnateljev išče dodatne vire financiranja tudi drugod in se ne naslanja le na javne vire. Kako se izobražujejo strokovni delavci na preostalih 60% slovenskih javnih šol, ni znano. Sklepamo, da se jih veliko poslužuje brezplačnih oblik, ali pa se strokovni delavci izobražujejo in izpopolnjujejo v okviru možnosti, ki jih narekuje temu namenjena finančna kvota in ne potrebe. Glede na cilje, ki jih zastavlja slovenska javna osnovna šola pa lahko sklepamo, da se strokovni delavci izobražujejo tudi v lastnem interesu in zato tudi sofinancirajo posamezna izobraževanja in izpopolnjevanja iz lastnih sredstev.

Ugotovitve, do katerih smo prišli z anketiranjem ravnateljev slovenskih javnih osnovnih šol, so bile dragocena podlaga, na kateri je nastajal model sistematičnega internega izobraževanja strokovnih delavcev.

7 MODEL SISTEMATIČNEGA INTERNEGA IZOBRAŽEVANJA IN IZPOPOLNJEVANJA STROKOVNIH DELAVCEV V SLOVENSKI JAVNI OSNOVNI ŠOLI

Glede na spoznanja v teoretičnem delu ter ugotovitve raziskovalnem delu, smo pripravili model sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev v slovenski javni osnovni šoli za katerega verjamemo, da je v celoti izvedljiv.

Raziskava, izvedena leta 2012 kaže, da strokovni delavci od ravnatelja pričakujejo, da bo sam zgled učenja. Sicer pa prav ti isti strokovni delavci menijo, da se profesionalno najbolj razvijajo pri izmenjavah praktičnih izkušenj med samimi strokovnimi delavci, učenju iz strokovne literature in s sodelovanjem v projektne delu, na tematskih konferencah ter v delavnicah. Od ravnatelja pričakujejo, da bo poskrbel za ustrezno delovno in učno klimo, čeprav ne povedo natančno kaj to je (Pevce 2013, 67-72).

Tudi sami poudarjamo pomen in smisel internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev v osnovni šoli, ki pa mora potekati sistematično, saj lahko le na ta način optimiziramo in racionaliziramo procese, ki že potekajo ter uvajamo nove, ki postanejo dodana vrednost že obstoječemu internemu izobraževanju in izpopolnjevanju.

Naša naloga je bila povezati obstoječe oblike izobraževanja, jih sistematizirati in povezati s procesi, brez katerih ni optimalnih učinkov – kvalitetnejšega znanja strokovnih delavcev, ki se odraža pri delu njihovih učencev, strokovnim delavcem pa prinašajo lastno zadovoljstvo.

Željo po uvedbi sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev utemeljujemo z ugotovitvijo, da z njim ravnatelj zadovolji obe potrebi – potrebo strokovnih delavcev in šole po vedno svežem znanju ter poglobljanju in nadgrajevanju starega znanja brez dodatnih stroškov. Glede na to, da je v našem modelu načrtovano izobraževanje in izpopolnjevanje vseh strokovnih delavcev šole brez dodatnih finančnih sredstev, prav tako pa se bo uporabljala infrastruktura, ki je že na voljo (poslopje šole, računalniška tehnologija, telovadnica, didaktični pripomočki), zadovoljujemo tudi zahtevo po racionalizaciji in optimizaciji porabe in uporabe različnih sredstev, tudi finančnih.

Poudarimo naj, da gre za neformalne oblike izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev, prenos znanja pa kljub temu poteka profesionalno in na visokem strokovnem nivoju.

Ob tem naj opozorimo, da so spoznanja do katerih smo prišli s pomočjo teoretičnega raziskovanja literature, proučevanja rezultatov objavljenih raziskav ter lastne raziskave, ki smo jo opravili med ravnatelji slovenskih javnih osnovnih šol, imela pomemben vpliv na pripravo modela sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev v osnovni šoli.

Pri pripravi smo upoštevali še sledeče dejstva:

- Ravnatelj se pri odločanju o zaposlovanju novih strokovnih delavcev sicer lahko opre na mnenje pomočnika ravnatelja ter mnenje strokovnih aktivov, kljub temu pa nima drugih kadrovske svetovalcev, s katerimi bi se lahko posvetoval o posameznikih, ki jih zaposluje.
- Ravnatelj velikokrat ravnateljuje instituciji, kjer so strokovni delavci v veliki meri zaposleni za nedoločen čas in nima vpliva na kadrovske sestavo.
- Med strokovnimi delavci v osnovni šoli praviloma ne prihaja do fluktuacije, saj imajo slovenske javne osnovne šole zasedene vse zaposlitvene kapacitete. Tako je onemogočen prenos svežega znanja na posameznem predmetnem področju, področje didaktike, psihologije in pedagogike. Zato mora ravnatelj poskrbeti, da se »zbornica« stalno dodatno izobražuje in izpopolnjuje, saj bodo strokovni delavci le na ta način lahko izpolnjevali zastavljene cilje, hkrati pa si zastavljali vedno nove, vedno višje. Z njimi bo tako napredovala celotna šola in njena okolica.

7.1 Cilji sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev

Bistveni cilji sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev:

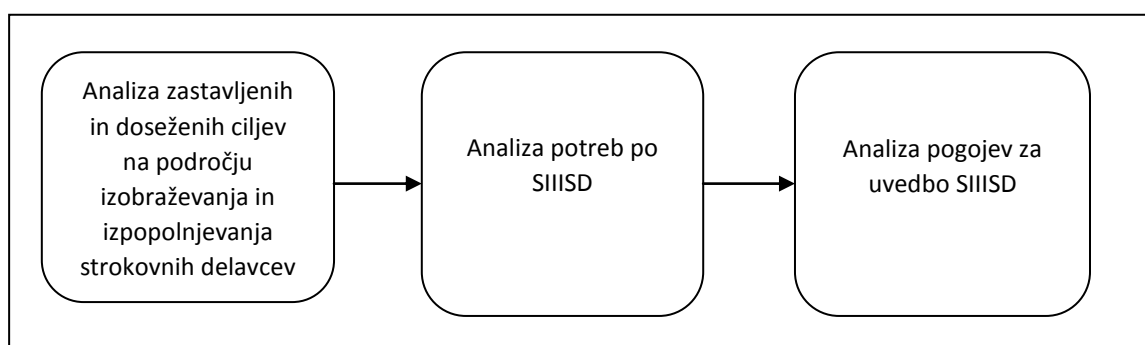
- ugotoviti koliko in katerega znanja ima na voljo osnovna šola;
- strokovne delavce z vzgledom motivirati za stalno izobraževanje in izpopolnjevanje (znanje prenašajo in sprejemajo);
- strokovne delavce motivirati za stalno izpopolnjevanje svojega znanja na polju načrtovanja, uporabe znanja, evalviranja in dokumentiranja izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev;
- učiti se skozi proces priprave in izvedbe sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev;
- prenašati znanje med strokovnimi delavci na različnih področjih;
- izpopolniti znanje s pomočjo izkušenj strokovnih delavcev (rezultati uporabe v praksi) ali novih izsledkov znanosti in stroke na posameznem predmetnem ali strokovnem področju;
- s prenašanjem specifičnega znanja odzivati se na potrebe učencev, strokovnih delavcev in drugih v kratkem času;
- optimizirati in racionalizirati uporabo didaktičnih in tehničnih pripomočkov v osnovni šoli;
- optimizirati in racionalizirati porabo finančnih sredstev namenjenih izobraževanju in izpopolnjevanju strokovnih delavcev;
- uvesti in ohraniti proces načrtovanja sistematičnega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev v osnovni šoli;
- uvesti in ohraniti preizkušanje novega znanja v praksi in samoevalvacijo;
- uvesti in ohraniti proces evalviranja sistematičnega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev v osnovni šoli;

- uvesti in ohraniti proces dokumentiranja sistematičnega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev v osnovni šoli;
- ravnatelja motivirati za stalno izpopolnjevanje znanja na področju načrtovanja, evalviranja in dokumentiranja izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev;
- ravnatelja motivirati za sodelovanje v sistematičnem internem izobraževanju in izpopolnjevanju strokovnih delavcev (znanje prenaša in sprejema).

7.2 Stanje in potrebe osnovne šole na področju izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev

Ravnatelj je tisti, ki mora ustvariti pogoje v katerih se strokovni delavci želijo, hočejo in morejo stalno izobraževati, prav tako mora želeli vzpostaviti sistem, po katerem bo potekalo interno izobraževanje in izpopolnjevanje, v katerem bodo strokovni delavci prenašali svoje znanje in vedenje na svoje sodelavce na eni strani ter ga sprejemali na drugi strani. V osnovni šoli je potrebno pred uvedbo sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev izvesti nekatere dejavnosti, da bi novost sploh lahko uvedli. Slediti si morajo v prikazanem vrstnem redu:

SLIKA 1: PROCES UGOTAVLJANJA STANJA IN POTREB PO SISTEMATIČNEM INTERNEM IZOBRAŽEVANJU STROKOVNIH DELAVCEV (dalje SIIISD) V JAVNI OSNOVNI ŠOLI



Vir: (lasten)

1. Analiza zastavljenih in doseženih ciljev na področju izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev
2. Analiza potreb po sistematičnem internem izobraževanju in izpopolnjevanju strokovnih delavcev.
3. Analiza pogojev za uvedbo sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev.

Ad 1 Analiza zastavljenih in doseženih ciljev na področju izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev

Osnovna šola, pa tudi ravnatelj in strokovni delavci, si zmeraj zastavljajo cilje. Nekateri se med seboj prekrivajo, drugi so popolnoma ločeni. V prvi fazi poteka evalvacija ciljev, vsebine in procesa izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja strokovnih delavcev v preteklosti. Ugotoviti je potrebno kateri cilji so bili zastavljeni, kateri izmed njih doseženi in kateri ne ter poiskati vzroke za slednje. Tako ravnatelj kot strokovni delavci, lahko za tovrstno analizo uporabijo postopke samoevalvacije in kasneje skupne evalvacije. Delovna skupina skupaj z ravnateljem opravi analizo.

Ad 2 Analiza potreb po sistematičnem internem izobraževanju in izpopolnjevanju strokovnih delavcev

Glede na prvo fazo, naj ravnatelj skupaj z delovno skupino strokovnih delavcev ugotovi, kakšno je stanje in dejanska potreba po uvedbi sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev. Za uspešnost ugotavljanje je seveda potrebno sodelovanje vseh akterjev šole, saj je prav od tovrstnega sodelovanja odvisen končni rezultat. Ugotavljanje potreb učencev, strokovnih delavcev, šole in okolja, lahko poteka neposredno z opazovanjem vpletenih pri delu, pa tudi s pomočjo intervjuja, pisnih vprašalnikov, testiranja, letnega delovnega razgovora ali skozi druge oblike (Šček Prebil 2013, 76-82). Vse to zadeva strokovne delavce, učence, starše, lokalno skupnost in druge. Ob tem je potrebno upoštevati tudi druge potrebe, med njimi optimizacijo procesa vzgoje in izobraževanja, porabo finančnih in drugih sredstev.

Analiza stanja in ugotavljanje potreb po dodatnem – sistematičnem internem izobraževanju in izpopolnjevanju strokovnih delavcev, sta gotovo odvisna tudi od politike šole (ali je usmerjena v učenje) in njenih zastavljenih ciljev. Vsekakor pa se mora v prvi vrsti nanašati na potrebe učencev in strokovnih delavcev ter okolja v katerega je šola umeščena. Ob analizi se je treba zavedati, da se vsi cilji morda ne bodo skladali. Zato je treba pri načrtovanju upoštevati prioritete, ki jih je potrebno zadovoljiti, da bi omogočili izvedbo obveznega programa (izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev na področjih, ki so primarnega pomena) ter zadovoljiti potrebe učencev. Ob tem je treba upoštevati tudi lastne interese strokovnih delavcev.

Ad 3 Analiza pogojev za uvedbo sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev

Pogoji za izvedbo sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev se med šolami seveda razlikujejo. Po pripravljenem modelu pa morajo biti zadovoljeni naslednji minimalni pogoji:

- politika vodenja šole je usmerjena v učečo se organizacijo,
- cilji šole so zastavljeni realno in v želji po zadovoljevanje potreb učencev, strokovnih delavcev, staršev in lokalnega okolja,
- kultura in klima šole je sodelovalna,

- cilji strokovnih delavcev so naravnani v pridobivanje novega znanja in izpopolnjevanje starega,
- strokovni delavci imajo znanje in izkušnje ter željo po predajanju in sprejemanju znanja.

Zadovoljeni pa morajo biti tudi nekateri drugi pogoji:

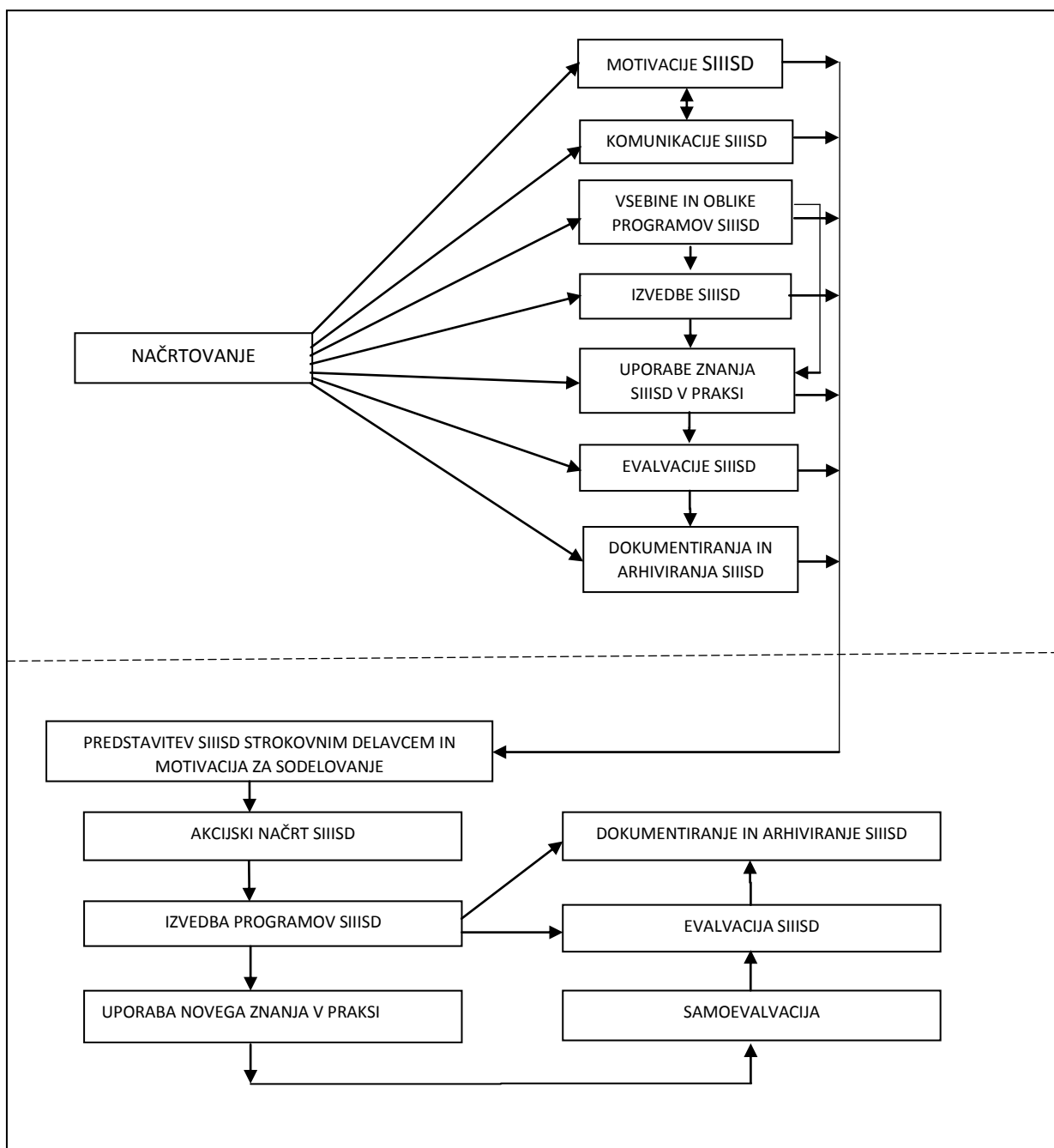
- pripravljen nabor znanja in vedenj strokovnih delavcev: strokovna in predmetna področja, področja dela z otroki s posebnimi potrebami, pedagoška in didaktična znanja in izkušnje, druga nepedagoška znanja in izkušnje;
- didaktični in tehnični pripomočki: na voljo morajo biti potrebni pripomočki, ki jih uporabljajo strokovni delavci pri svojem delu;
- finančni viri: ugotoviti je potrebno ali obstajajo možnosti za racionalizacijo in optimizacijo finančnih virov, namenjenih izobraževanju in izpopolnjevanju strokovnih delavcev, s katerimi bi lahko zagotovili kvalitetnejše sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev;
- prostorski pogoji: okolje v katerem bo izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev potekalo;
- časovni pogoj: strokovnih delavcev se ne sme pretirano obremenjevati, saj bi s tem povzročili negativen učinek; potrebno je poiskati termine in ugotoviti sprejemljivo pogostost sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev.

Na podlagi analize doseženih ciljev iz preteklosti, stanja in potreb na nivoju učencev, strokovnih delavcev, šole in okolja ter pogojev, ki morajo biti zadovoljeni za uvedbo sistematičnega internega izobraževanja strokovnih delavcev, ravnatelj skupaj z delovno skupino ugotovi ali je to mogoče. Ugotavljajo še, katere so prednosti in slabosti pred nesistematičnim internim izobraževanjem in izpopolnjevanjem ter eksternim izobraževanjem in izpopolnjevanjem strokovnih delavcev. Ob zastavljanju ciljev sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev in analizi pogojev za uvedbo le-tega, ravnatelj in delovna skupina strokovnih delavcev ugotavljata ali je sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev učinkovita dejavnost, s katero bodo posredno zadovoljene potrebe učencev, šole in lokalnega okolja ter strokovnih delavcev.

7.3 Predstavitev praktičnega modela za uvedbo sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev v javni osnovni šoli

Za potrebe ugotavljanja vloge in moči ravnatelja pri uvajanju sistematičnega internega izobraževanja strokovnih delavcev, smo izdelali model le-tega.

SLIKA 2: MODEL SISTEMATIČNEGA INTERNEGA IZOBRAŽEVANJA STROKOVNIH DELAVCEV (dalje SIIISD) V JAVNI OSNOVNI ŠOLI



Vir: (lasten)

1. Načrtovanje sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev

Načrtovati je potrebno preudarno in počasi. Po analizi stanja v osnovni šoli ter ugotovljenih potrebah ter možnostih za uvedbo sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev, ravnatelj skupaj z delovno skupino, razmisli o načinu uvedbe novosti. Delovna skupina je sestavljena glede na sposobnosti, lastne cilje in interese posameznih strokovnih delavcev, za pripravo in organizacijo izvedbe sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja.

Za sodelovanje z delovno skupino, katere cilj naj bo kratkem času postati tim, se ravnatelj odloči zaradi nekaterih prednosti, ki jih prinaša. Tako lahko ravnatelj pričakuje, da bo tim sprejel kvalitetnejše odločitve, člani pa bodo delali bolj zavzeto ter kasneje enak način razmišljanja prenašali na svoje sodelavce. Ob tem pa mora biti pozoren na nekatere pasti timskega dela. Med drugim večjo porabo časa, preobremenjenost strokovnih delavcev zaradi prilagajanja ostalim in dodatnega dela, tveganja zaradi skupinskega načina razmišljanja, ki posamezniku ne omogoči napredovati, saj mora delovati po principu timskega duha (Hynes 2016, 88). Ravnatelj ali morebitni vodja tima naj poskrbi, da bodo njegovi člani sicer zasledovali iste cilje in homogeno delovali navzven, a bodo kljub vsemu še naprej tudi raznovrstni in kritični posamezniki.

Delovna skupina, ki jo sestavi ravnatelj na podlagi izkušenj dela s posamezniki, njihovih ciljev in strinjanja z dodatno nalogo, skupaj z njim načrtuje obvezne sestavine sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev. V prvi fazo torej načrtujejo:

- a) motivacijo SIIISD,
- b) komunikacijo SIIISD,
- c) vsebine in oblike programov SIIISD,
- d) izvedbo SIIISD,
- e) uporabo novega znanja v praksi SIIISD,
- f) evalvacijo SIIISD,
- g) dokumentiranje in arhiviranje SIIISD.

Ad a) Načrtovanje motiviranja strokovnih delavcev za aktivno sodelovanje v sistematičnem internem izobraževanju in izpopolnjevanju strokovnih delavcev

Ravnatelj skupaj z delovno skupino načrtuje kako bo potekala motivacija strokovnih delavcev in katere motivatorje bodo uporabili za:

- sodelovanje v sistematičnem internem izobraževanju in izpopolnjevanju strokovnih delavcev, ki prenašajo znanja in izkušnje svojim sodelavcem;
- sodelovanje v sistematičnem internem izobraževanju in izpopolnjevanju strokovnih delavcev, ki prejemajo znanja in izkušnje od svojih sodelavcev;

- evalvacijo posamezne vsebine in celotnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja;
- dokumentiranje vsebine in evalvacije.

Ob tem morajo zmeraj znova razumeti, da je potrebno različne strokovne delavce motivirati z različnimi motivatorji, na različne načine. Med strokovnimi delavci so sicer redki taki, ki verjamejo, da se je njihova izobraževalna pot zaključila z diplomo in obveznim strokovnim izpitom, a je treba misliti tudi na take. Večja skupina je sicer tistih, ki potrebujejo le dodatno spodbudo za to, da še naprej gradijo na sebi in se profesionalno razvijajo. Zadnja je skupina, ki že samoiniciativno dopolnjuje svoja znanja in se stalno usposablja. Tudi v tem kontekstu je potrebno spomniti na dodatno motivacijo skupine posameznikov, ki se že samoiniciativno stalno izobražujejo, izpopolnjujejo in usposablajo. Velikokrat se namreč zgodi, da prav ti strokovni delavci ljubosumno skrivajo znanje zase in učence v razredu, s sodelavci pa tega najraje ne bi delili. V lastno znanje so namreč morali vložiti veliko časa in truda, nemalokrat tudi denarja.

Strokovne delavce na področju uvedbe sistematičnega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev, je treba spodbujati v dveh smereh:

- k prejemanju znanja svojih sodelavcev, torej k udeležbi v sistemu internega izobraževanja in izpopolnjevanja,
- predajanju znanja sodelavcem v sistemu internega izobraževanja in izpopolnjevanja.

Načrtovanje motivacije naj poteka tako, da bo za sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje šola motivirala tako, da bodo strokovni delavci zadovoljevali tako lastne cilje, kot cilje šole. Opredeliti je potrebno, kateri motivatorji so na voljo in za katere namene.

Opozorimo naj na dejstvo, da je načrtovanje motivacije soodvisno od načrtovanja in kasnejše uporabe komunikatorjev med strokovnimi delavci ter strokovnimi delavci in ravnateljem.

Ad b) Načrtovanje komunikacije v krogu strokovnih delavcev in z ravnateljem v sistematičnem internem izobraževanju in izpopolnjevanju strokovnih delavcev

Ravnatelj in delovna skupina načrtujejo kako bo potekala komunikacija med delovno skupino in ravnateljem, ravnateljem in strokovnimi delavci ter med samimi strokovnimi delavci, ki bodo aktivno prenašali znanje na svoje sodelavce. Ob tem se načrtuje tudi kako bo potekalo obveščanje o procesu in vsebini sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja ter postopek evalvacije in dokumentiranja.

Komunikacija mora biti odprta, pozitivno naravnana in spodbudna. Predvsem ravnatelj mora biti tisti, ki strokovne delavce podpira, posluša in pohvali, hkrati pa kritično oceni

vsebine, potek in učinke celotnega procesa. Za nemoteno načrtovanje izvajanja in evalviranja procesa, morajo zakonitosti pozitivno naravnane komunikacije upoštevati tudi strokovni delavci.

Ad c) Načrtovanje vsebine in oblike programov sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev

- Vsebine

Ravnatelj skupaj z delovno skupino načrtuje kako bodo pripravili programe sistematičnega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev. Pri tem naj se upoštevajo cilje šole in strokovnih delavcev.

Vsebine in vsebinski sklopi znotraj programov naj bodo pripravljene glede na znanja in usposobljenost strokovnih delavcev, ki bodo znanje prenašali, pa tudi napovedanih eksternih izobraževanj in usposabljanj, ki se jih strokovni delavci nameravajo udeležiti. V prvi vrsti pa je potrebno upoštevati ugotovljene potrebe učencev in ostalih vpletenih v vzgojno izobraževalni proces. V tem sklopu poteka tudi načrtovanje prenašanja znanj, ki niso ozko vezana na vzgojno izobraževalni proces, so pa v lasti posameznih strokovnih delavcev.

- Oblike:

Ravnatelj naj skupaj z delovno skupino, načrtuje tudi oblike prenašanja znanja in vedenja strokovnih delavcev v sistematičnem internem izobraževanju in izpopolnjevanju strokovnih delavcev. Načrtuje se glede na predhodno ugotovljene potrebe in zmožnosti, ki jih ima osnovna šola:

- hospitacija: kadar gre za prenos znanja in spretnosti v času vzgojno izobraževalnega procesa;
- strokovni aktivni (predmetni in vertikalni): kadar gre za prenos znanja in spretnosti na določenem strokovnem področju;
- projektno delo: kadar gre za prenos znanja in spretnosti na organizacijskem, strokovnem in osebnostnem področju; prenos znanja od strokovnega delavca na sodelavca na povezanih področjih in lastno izkustveno učenje;
- razvojni projekti: kadar gre za prenos znanja na določenem strokovnem in organizacijskem področju; prenos znanja in spretnosti od strokovnega delavca na sodelavca in lastno izkustveno učenje;
- izobraževanje s pomočjo strokovne in znanstvene literature: kadar gre za prenos znanja in spretnosti, ki se prenašajo na sodelavce s pomočjo literature, ki pa daje rezultate z analizo in kombinacijo izkušenj, ki jih imamo na voljo ob uporabi;
- medpredmetno povezovanje: kadar se znanje izpopolnjuje in pogloblja z istimi primeri na različnih strokovnih področjih;
- mednarodni programi: kadar gre za sodelovanje znotraj projekta, v katerem poteka prenos znanja od strokovnega delavca na sodelavca in lastno izkustveno učenje;
- predstavitev dosežkov: kadar gre za prenos informacij o znanjih in sposobnostih strokovnih delavcev, ki so samostojno uspeli na posameznih področjih ali kot mentorji učencem na posameznem področju;

- strokovne razprave, poročanja na konferencah: kadar gre za prenos znanja in spretnosti;
- profesionalni razgovor: kadar gre za prenos znanja in spretnosti med sodelujočimi, evalvacija dela, izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev;
- coaching: kadar gre za prenos znanja in spretnosti ob podpori sodelavca (kritičnega prijatelja);
- refleksija: prenos znanja s pomočjo strokovnega delavca – sodelavca;
- predavanje: prenos znanja in spretnosti s področja, na katerem so se strokovni delavci eksterno izobraževali in izpopolnjevali ter usposabljali, na sodelavce; prenos znanja in spretnosti s področij, s katerimi se strokovni delavci še posebej aktivno ukvarjajo, jih raziskujejo;
- delavnice: prenos znanja in spretnosti na strokovnem področju v praksi.

Ad d) Načrtovanje izvedbe sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev

Ravnatelj in delovna skupina načrtujejo sistem izvedbe sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev. V tem okviru načrtujejo programe, izvajalce – strokovne delavce, ki bodo prenašali znanje, čas, prostor, didaktične in druge pripomočke potrebne za izvedbo ter druga sredstva.

Smiselna je odločitev za pripravo akcijskega načrta, v katerem se podrobno in natančno določijo tako odgovornosti, kot časovni in prostorski okvirji in programi ter potrebni pripomočki.

Ad e) Načrtovanje uporabe novega znanja, pridobljenega v sistematičnem internem izobraževanju in izpopolnjevanju strokovnih delavcev, v praksi

Glede na načrtovane oblike in vsebine programov ter izvedbo, ravnatelj in delovna skupina načrtujeta uporabo novo pridobljenega in izpopolnjenega znanja. V to sodi razmejevanje uporabe:

- neposredno pri svojem vsakdanjem delu – npr. vzgoji in izobraževanju učencev pri pouku, v času dodatne strokovne pomoči;
- neposredno pri delu ob posameznih dejavnostih – npr. interesne dejavnosti, dnevi dejavnosti;
- neposredno pri delu ob posebnih priložnostih – npr. šola v naravi, proslave in prireditve,
- posredno pri delu – npr. okviru projektov, konferenc;
- izven delovnega časa.

Ad f) Načrtovanje evalvacije v sistematičnem internem izobraževanju in izpopolnjevanju strokovnih delavcev

Evalvacija je smiselna takrat, kadar strokovni delavci in ravnatelj poznajo njen cilj in razumejo njeno bistvo. Evalvacija je namenjena ugotavljanju pozitivnih in negativnih plati

sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev, iskanju razlogov za dosežene ali nedosežene cilje, ugotavljanju počutja strokovnih delavcev v procesu in uporabnosti pridobljenih znanj v vzgojno izobraževalnem procesu ter načrtovanju sistema v prihodnosti (vsebina, organizacija, dokumentiranje, motiviranje).

Ravnatelj in delovna skupina načrtujejo evalvacijo kot obvezni sestavni del sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev. Zato strmiijo k upoštevanju navodil in nasvetov stroke in znanosti, naj se ravnatelji sami izobražujejo na področju evalviranja (v katerem ni zanemarljivo izobraževanje in izpopolnjevanje na področju komunikacije), da bi lahko s svojim znanjem opolnomočili strokovne delavce, ki bodo tako razumeli bistvo evalvacijskega procesa (kot učenja) in njegovih zaključkov. Evalvirati je potrebno tako procese, kot tudi programe in rezultate (učinke v vzgoji in izobraževanju) sistematičnega internega izobraževanja.

Evalvacija naj poteka v skladu z načrtom ali morebitnimi dopolnitvami, glede na proces in možnosti evalviranja. Obvezna je evalvacija po zaključenem programu, delnem ali celotnem procesu izvedbe. Načrtovati je potrebno tudi kdo bo evalvacijo izvajal ter kdaj naj poteka formalno in kdaj neformalno.

V procesu načrtovanja je potrebno določiti:

- cilje in namen evalviranja,
- posamezna področja evalviranja,
- postopke evalviranja.

Evalvacijo načrtujemo v različnih oblikah in z različnimi sredstvi:

- samoevalvacija udeležencev v sistematičnem internem izobraževanju in izpopolnjevanju strokovnih delavcev po uporabi in preizkusu novo pridobljenega znanja v praksi (časovno: glede na načrtovano uporabo; oblikovno: glede na predvidene oblike);
- evalvacija sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev ob koncu šolskega leta;
- evalvacija sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev skupaj z ravnateljem.

Načrtovanje evalviranja je tesno povezano z načrtovanjem motiviranja, komunikacije in izvedbo sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev.

Ad g) Načrtovanje dokumentiranja in arhiviranja v sistematičnem internem izobraževanju in izpopolnjevanju strokovnih delavcev

Načrtovanje dokumentiranja sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja za strokovne delavce je potrebno, da bi se posamezni strokovni delavci seznanili z znanji, ki so v posamezni osnovni šoli že na voljo, mnogi strokovni delavci in ravnatelj pa zanj ne vedo. Ravnatelj naj poskrbi za promocijo tega znanja tudi s pomočjo dokumentiranja in arhiviranja (po možnosti elektronskega), ki bo na voljo vsem strokovnim delavcem.

Z dokumentiranjem bodo tako zadovoljene:

- potrebe zaposlenega, ki se je izobraževal izpopolnjeval in usposabljal in bo podatke potreboval pri zbiranju točk za napredovanje v nazive ali plačne razrede;
- potrebe vseh strokovnih delavcev, ki bodo dobili informacijo kdo poseduje znanje na posameznem področju;
- potrebe šole, ki bo v vsakem trenutku poznala znanja, vedenja in sposobnosti, ki jih poseduje kot organizacija;
- potrebe po dopolnjevanju znanj in spretnosti strokovnih delavcev.

Načrtuje se dokumentiranje skozi celoten proces - načrtovanje, izvedba in evalvacija. Načrt dokumentiranja zajema tudi pripravo podpornih orodij, s pomočjo katerih bo le-to sploh mogoče. V času načrtovanja je potrebno določiti tudi skrbnika, ki bo pripravil okolje, v katerem bo dokumentacija hranjena in na voljo uporabnikom in posameznika, ki bo dokumentacijo zbiral. Ob tem pa je potrebno določiti tudi roke dokumentiranja in arhiviranja (po posameznih fazah).

Načrtovati je potrebno tudi dostop do dokumentacije vseh strokovnih delavcev šole in ravnatelja.

V času načrtovanja naj nastanejo tudi nekateri dokumenti, ki jih pripravi ravnatelj s timom:

- vprašalnik za strokovne delavce o udeležbi v programih strokovnih izobraževanj v zadnjem letu,
- vprašalnik za strokovne delavce o znanjih in sposobnostih, ki bi jih bilo mogoče prenašati na sodelavce,
- evalvacijski vprašalnik ob koncu šolskega leta za vse sodelujoče v programu internega sistematičnega izobraževanja in izpopolnjevanja,
- evalvacijski vprašalnik ob koncu šolskega leta za ravnatelja in delovno skupino, ki bo evalvirala celotno interno sistematično izobraževanje in izpopolnjevanje.

2. Predstavitev sistema internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev in motivacija za sodelovanje v njem

Delovna skupina sistem internega izobraževanja in izpopolnjevanja predstavi vsem strokovnim delavcem s cilji, pričakovanimi pozitivnimi in negativnimi učinki. Tako jih tudi motivira za sodelovanje v sistematičnem internem izobraževanju in izpopolnjevanju. Skupina ves čas komunicira dvosmerno, kar pomeni, da sprašuje po idejah in sprejemanju. Ravnatelj kot član skupine podpira idejo o sistemu in vključenosti v program vseh strokovnih delavcev tako pri načrtovanju vsebine, izvedbe, evalvacije in dokumentiranja.

Spodbujanje strokovnih delavcev je potrebno v več smereh:

- za sodelovanje v sistematičnem internem izobraževanju in izpopolnjevanju strokovnih delavcev, ki prenašajo znanje in izkušnje sodelavcem,

- za sodelovanje v sistematičnem internem izobraževanju in izpopolnjevanju strokovnih delavcev, ki prejemajo znanje in izkušnje sodelavcev,
- za evalvacijo posamezne vsebine ter celotnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja,
- za dokumentiranje in arhiviranje vsebin in oblik programa in evalvacije.

Motivacija naj po možnosti poteka na nazoren, domiselni način in ne po okorelih, ustaljenih postopkih. Ena izmed možnosti, ki jih poznamo iz literature je uvajanje t.i. izobraževalnih predstav, skozi katere lahko vizualiziramo šolo v prihodnosti, v našem primeru skozi sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje. V predstavo, katere scenarist je npr. ravnatelj, se lahko stalno vključijo strokovni delavci tja in takrat, ko se jim zdi primerno. Ob koncu o vsebini in izvedbi diskutirajo vsi vpleteni, se od nje distancirajo in nastavijo kritično ogledalo (Sternudd-Groth 2002, 302-303).

Kadar se cilji strokovnih delavcev prekrivajo s predstavljenimi cilji in zastavljenimi dejavnostmi, proces teče naprej. V primeru, da se strokovni delavci z njimi ne strinjajo, je potrebno priti do konsenza oz. jih prilagoditi tako, da bodo sprejemljivi za vse vpletene. Ob tem spomnimo na teorijo, ki predvideva možni zaplet pri uvajanju novosti, torej posameznike, ki bodo ideji gotovo nasprotovali. Take je po mnenju raziskovalcev treba že vnaprej navdušiti za spremembo, ali pa jih »izkoristiti« za »kritične prijatelje«, ki naj že vnaprej predstavijo svoje stališče ter ideje in lahko kasneje sodelujejo pri motivaciji ostalih strokovnih delavcev (Rutar Ilc 2008, 78).

Možnosti, s katerimi strokovne delavce motiviramo za udeležbo in izvedbo v sistematičnem internem izobraževanju in izpopolnjevanju strokovnih delavcev so:

- predstavitev ciljev in pričakovanih učinkov,
- lastni vzgled,
- javna pohvala in zahvala,
- prosti delovni dan,
- višja ocena delavca,
- šolsko priznanje za predajanje znanja,
- druge nagrade.

Ravnatelj naj strokovne delavce navduši za sodelovanje predvsem z vzorom in sicer tako, da bo kot prvi želel sodelovati v novem sistemu kot prenašalec in prejemnik novega znanja.

Pred samo izvedbo, je potrebno na nivoju šole sprejeti sklep o uvedbi sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev na nivoju šole.

3. Izdelava akcijskega načrta sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev

Proces priprave izvedbe sistematičnega internega izobraževanja izpopolnjevanja naj teče kot akcijsko načrtovanje, v katerem pa bo še zmeraj, zaradi objektivnih razlogov, mogoče

korigirati načrtovano vsebino, obliko, izvajalca, čas ter prostor izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev.

Akcijski načrt mora odgovoriti na naslednja vprašanja:

- kdo vodi sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev,
- kdo je odgovoren za izvedbo sistematičnega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev,
- kdo organizira in poskrbi za izvedbo sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev,
- kdo izvaja posamezno vsebino programa (prenos znanja na strokovne delavce),
- katere so vsebine in oblike programov sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja, ki se bodo izvedle,
- kdaj bo posamezna vsebina izvedena,
- kje bo potekala izvedba,
- kdo in na kakšen način strokovne delavce obvešča o prihajajočem izobraževanju in izpopolnjevanju v sistemu internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev,
- kdo poskrbi za pripomočke (prostorski, didaktični, tehnični in drugi),
- kdo skrbi in izvaja evalvacijo,
- kdo dokumentira in arhivira,
- kdo celoten sistem nadzoruje.

Vodja samega postopka izvedbe sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev je lahko ravnatelj ali strokovni delavec – član delovne skupine.

4. Izvedba programov sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev

V procesu izvedbe sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev le-ti na eni strani prenašajo znanja in vedenja na svoje sodelavce, na drugi strani pa strokovni delavci prejemajo različna znanja od svojih sodelavcev. Znanja, ki jih prenašajo so pridobljena na eksternih izobraževanjih ali pa so last posameznega strokovnega delavca na posameznem strokovnem področju, s katerim se ukvarja. Prenašati je mogoče tudi znanja, ki niso vezana na vzgojno izobraževalni proces v osnovni šoli. Znanja, ki jih med seboj prenašajo strokovni delavci so torej strokovna, organizacijska, didaktična, pedagoška, lahko pa tudi povsem življenjska, celo odmaknjena od procesa vzgoje in izobraževanja, ki poteka v javni osnovni šoli.

Sistematično interno izobraževanje strokovnih delavcev naj poteka po načrtovanem programu. Delovna skupina organizira izvedbo in nadzoruje potek, kot je določeno v akcijskem načrtu, strokovni delavci pa izvajajo program oz. se ga udeležijo kot prejemniki in prenašalci znanja. V izvedbenem delu naj, kot eden izmed strokovnih delavcev, sodeluje tudi ravnatelj.

Načrtovani program se lahko spreminja iz objektivnih razlogov:

- bolezn strokovnega delavca, ki naj bi izobraževal in izpopolnjeval sodelavce,
- odpovedanega eksternega izobraževanja in usposabljanja, ki ni pripeljalo do novega znanja posameznega strokovnega delavca,
- naknadnih potreb učencev, strokovnih delavcev in šole, izkazanih po načrtovanih programih in dodatnih možnostih prenosa znanja med strokovnimi delavci.

5. Evalvacija sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev

a) Samoevalvacija strokovnega delavca, ki sledi posamezni izobraževalni enoti in prenosu ali preizkusu pridobljenega znanja v praksi. Izvede se v obliki dnevnika ali listovnika.

b) Po zaključenem programu v posameznem šolskem letu sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovni delavec evalvira sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev s pomočjo vprašalnika, ki ga uporabi na letnem delovnem razgovoru z ravnateljem in za pripravo načrta lastnega profesionalnega razvoja.

c) Po zaključenem programu sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja, ravnatelj skupaj z delovno skupino evalvira celoten sistem in program. Ravnatelj skupno evalvacijo predstavi na zaključni konferenci šolskega leta.

Evalvacija naj poteka po načrtovanih korakih in kriterijih, ki jih določi šola. V okviru letnega delovnega razgovora, ravnatelj skupaj s strokovnim delavcem načrtuje njegov profesionalni razvoj v prihodnje ter načrtuje (skupaj z delovno skupino) program internega sistematičnega izobraževanja in izpopolnjevanja za strokovne delavce v prihodnjem šolskem letu.

6. Dokumentiranje in arhiviranje sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev

Dokumentiranje sistematičnega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev poteka po vnaprej načrtovanem postopku. Strokovni delavci (prenašalci znanja in prejemniki) po načrtu izpolnijo posamezne vprašalnike in formularje, potrebne za dokumentiranje in nadaljnjo uporabo. Arhiviranje je smiselno v elektronski obliki, ki strokovnim delavcem omogoča dostop do njih v vsakem trenutku preko spleta (omejen dostop na spletni strani šole ali v spletni zbornici).

Dokumenti, ki so dostopni strokovnim delavcem:

- seznam eksternih izobraževanj in usposabljanj, ki so se jih udeležili strokovni delavci v zadnjem letu,
- seznam načrtovanih programov sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev,

- seznam izvedenih programov sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja,
- evalvacijski vprašalniki in drugi formularji,
- evalvirani izvedeni programi sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja na nivoju šole.

Glede na načrtovani postopek je skrbnik dokumentiranja in objave za to izbrani posameznik ali skupina.

7.4 Vloga in moč ravnatelja v procesu sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev

1. Vloga ravnatelja

Odločitev o tem, katere vloge bo v procesu uvajanja sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja izvrševal ravnatelj, je navadno odvisna od ravnateljeve osebnosti, stila vodenja in kolektiva strokovnih delavcev, pa tudi nekaterih drugih dejavnikov. Med njimi: velikosti šole, razdrobljenosti (npr. centralna šola in podružnice), kulture in klime v šoli, pričakovanj okolja v katerem šola deluje in drugega.

Temeljna dejavnosti in naloge, ki jih izvaja in izpolnjuje ravnatelj v procesu uvedbe sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev, so naslednje:

1. Ustvarja in zagotavlja pogoje v katerih se imajo strokovni delavci možnost stalno izobraževati, izpopolnjevati in usposabljeni (finančna, materialna in druga sredstva, prilagojen delovni čas in drugo).
2. Skupaj s strokovnimi delavci ugotavlja potrebe po dodatnem izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju.
3. Stalno spodbuja k izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju strokovnih delavcev načrtovano, v skladu s cilji in potrebami šole ter lastnimi interesi strokovnih delavcev.
4. Ustvarja in zagotavlja ugodne pogoje, v katerih se sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev lahko uvede in obstane.
5. Sonačrtuje proces in sistem motivacije, komunikacije, organizacije, izvedbe, evalvacije, dokumentiranja in arhiviranja ter priprave programov sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev. Pomeni, da načrtuje s pomočjo delovne skupine za sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev, sam pa se ne sme in ne more umakniti iz procesa načrtovanja.
6. Podpira delovno skupino, ki sistem internega izobraževanja in izpopolnjevanja predstavi strokovnim delavcem ter strokovne delavce motivira za različne oblike izobraževanja in izpopolnjevanja tako z lastnim vzorom, kot informiranjem in

- predstavitvijo pozitivnih učinkov posameznega izobraževanja in izpopolnjevanja, kot tudi celostnega razvoja strokovnega delavca, hkrati pa tudi za uporabo novega znanja pri delu ter evalvaciji le-tega.
7. Strokovne delavce spodbuja k sistematičnemu internemu izobraževanju in izpopolnjevanju tako v vlogi prenašalcev, kot prejemnikov znanja.
 8. Sodeluje pri pripravi akcijskega načrta sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja.
 9. Spremlja pripravo in izvedbo sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev glede na akcijski načrt.
 10. Sprejema in izpopolnjuje ter na sodelavce prenaša znanje v okviru sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev.
 11. Spodbuja uporabo novega in poglobljenega znanja v praksi.
 12. Izvaja samoevalvacijo (učinke uporabe novega znanja v praksi).
 13. Strokovne delavce stalno spodbuja k samoevalvaciji (merjenje učinkov uporabe novega znanja v praksi).
 14. Skupaj s strokovnimi delavci v okviru letnega delovnega razgovora kvalitetno izvaja evalvacijo na temo izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev in načrtuje nadaljnje izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje strokovnega delavca).
 15. Skupaj z delovno skupino evalvira proces načrtovanja in izvedbo ter učinke izvedenega programa sistematičnega internega izobraževanja strokovnih delavcev.
 16. Poskrbi za dokumentiranje ter arhiviranje izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev, ki je dostopno vsem zainteresiranim strokovnim delavcem.
 17. Spremlja in nadzoruje dokumentiranje sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev ter skrbi za evalvacijo.

Kadar proces, ki ga je ravnatelj, skupaj s strokovnimi delavci natančno in skrbno načrtoval, dovoljuje, da se ravnatelj umakne iz aktivne vloge, torej vodje posamezne dejavnosti ali projekta, je njegova naloga spremljati in nadzorovati delovanje. Kadar govorimo o spremljanju, mislimo na ustvarjanje pogojev, ki potek dejavnosti omogočajo in njegovo konstruktivno pomoč, kadar je potrebna. Ravnatelj naj torej spremlja: potek dela, udejstvovanje strokovnih delavcev ter smer in hitrost gibanja sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja (ali poteka v smeri zastavljenih ciljev).

Sicer pa lahko vlogo ravnatelja v okviru sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev konkretiziramo glede na oblike prenosa znanja:

a) Hospitacije

Ravnatelj strokovne delavce spodbuja k izvajanju hospitacijskih ur, ki se jih udeležijo ravnatelj in drugi strokovni delavci. Poskrbeti mora, da bo na vodenje hospitacije strokovno pripravljen. Skupaj s strokovnimi delavci mora določiti cilje opazovanja ter z njimi opraviti evalvacijo.

b) Strokovna literatura

Ravnatelj poskrbi, da je šolska knjižnica čim bolj založena z znanstveno in strokovno literaturo. Prebira naj jo tudi sam in svetuje sodelavcem, opozarja na novosti, zapise, ki bi jih lahko uporabili v vzgojno izobraževalnem procesu. Skupaj s strokovnimi delavci debatira o novih spoznanjih in načrtuje njihov preizkus v vzgojno izobraževalnem delu ter poskrbi za evalvacijo in dokumentiranje.

c) Razvojni projekti

Ravnatelj strokovne delavce informira o razpisanih projektih, jih motivira za sodelovanje v njih, materialno in tudi sicer podpira, skupaj z njimi evalvira uporabo v vzgojno izobraževanem delu in poskrbi za dokumentiranje.

d) Medpredmetno povezovanje

Tudi v medpredmetnem povezovanju ima ravnatelj pomembno vlogo, saj strokovne delavce med seboj poveže, predlaga posamezne izboljšave, jih motivira za aktivno sodelovanje in jih spodbuja ter skupaj z njimi evalvira uporabo v vzgojno izobraževanem delu in poskrbi za dokumentiranje.

Ravnatelj poverja različne naloge posameznemu strokovnemu aktivu, spodbuja delo, evalvira uporabo v vzgojno izobraževanem delu in skrbi za dokumentiranje.

e) Predstavitev dosežkov

Ravnatelj naj bo glasnik dosežkov učencev in strokovnih delavcev, ki pozove strokovne delavce k javni predstavitvi le-teh ter jih po predstavitvi javno pohvali. Predvsem pa mora poskrbeti za pogoje, v katerih bodo strokovni delavci in učenci lahko nemoteno delali. Ravnatelj naj dosežke predstavlja različnim javnostim, skupaj s sodelavci pa jih evalvira in poskrbi za dokumentiranje.

f) Sodelovanje v razpravah, na konferencah

Ravnatelj naj spodbuja k sodelovanju in odpira razprave v katerih bodo lahko sodelovali vsi strokovni delavci. Tudi kadar bodo mnenja različna, naj deluje povezovalno in ne razdiralno.

g) Strokovni razgovor

Ravnatelj naj poskrbi tako za neformalne, kot formalne profesionalne razgovore. V okviru letnega delovnega razgovora, ki ga pred tem načrtuje in se nanj temeljito pripravi, strokovnega delavca pohvali za opravljeno delo ter skupaj z njim zastavi cilje na različnih nivojih. V okviru razgovora, s strokovnim delavcem razpravljata o pričakovanjih, evalvirata dotedanje delo in načrtujeta nadaljnje izobraževanje in usposabljanje strokovnega delavca. Ravnatelj mora poskrbeti za dokumentiranje letnega delovnega razgovora.

h) Coaching

Ravnatelj naj se usposobi za coaching, prav tako pa naj k temu spodbuja tudi strokovne delavce.

i) Refleksija

Ravnatelj naj ustvarja okolje, v katerem bo refleksija želena in cenjena. Spodbujati jo mora v pozitivni luči kot dejavnost, ki bo strokovne delavce vodila k izboljšavam, ne kaznovanju. Skupaj s sodelavci mora evalvirati uporabo refleksije v vzgojno izobraževanem delu.

j) Predavanja

Ravnatelj naj strokovne delavce spodbuja k prenašanju znanja tudi v obliki predavanj, ki jih pripravijo za sodelavce na različnih področjih. Udeleži se jih tudi sam in tako sprejema znanje svojih sodelavcev.

k) Delavnice

Ravnatelj na ustvari pogoje (finančne, tehnične, prostorske), v katerih bo mogoče izvesti posamezne delavnice, ki jih pripravijo strokovni delavci svojim sodelavcem za praktični preizkus naučenega v teoriji.

Funkcije, ki naj jih ravnatelj delegira:

- koordiniranje izvedbe sistematičnega internega izobraževanja strokovnih delavcev;
- pripravo različnih vprašalnikov in dokumentov za strokovne delavce, ki so se eksterno izobraževali in izpopolnjevali; vprašalnikov za strokovne delavce, ki načrtujejo interno izobraževanje; evalvacijskih vprašalnikov;
- pripravo računalniškega programa, ki bo omogočal hranjenje dokumentacije v elektronski obliki na spletni strani šole ali v spletni zbornici.

Ne glede na pozitivne učinke delegiranja pa je potrebno poudariti, da je vloga ravnatelja pri uvedbi in nadaljnjem obstoju sistematičnega internega izobraževanja nezamenljiva!

2. Moč ravnatelja

Moč ravnatelja v procesu uvajanja sistematičnega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev izhaja iz različnih virov, ki jih predstavljamo v nadaljevanju:

1. Znanje in vzor

Ravnatelj, ki se sam stalno izobražuje in izpopolnjuje je tisti, ki poseduje različna znanja in vedenja tako na področju ravnateljstva, kot nekaterih drugih. Ne glede na področja s katerega izhaja je pomembno, da je sam ves čas v procesu izobraževanja in tako zelo dobro razume kaj potrebuje strokovni delavec – več znanja ima, zmeraj več ga potrebuje, zmeraj bolj se zaveda, kaj vse bi moral še znati.

Ravnatelj, ki zna, se je sposoben odzivati na potrebe strokovnih delavcev in učencev ter racionalno reagirati v primerih, ko vse ne teče po načrtih, predvsem pa razume koliko časa potrebuje strokovni delavec za izobraževanje in izpopolnjevanje. Pomembno je, da mu ta čas omogoči, ga pri tem spodbuja in pohvali. Ravnatelj je v tem primeru vodnik, ki mu sledijo ostali strokovni delavci.

2. Formalna moč

Formalna moč ravnatelja je tista, ki zagotavlja izvedbo posamezne dejavnosti, četudi med strokovnimi delavci ni najbolj priljubljena. Izvrševanje nalog, ki jih naloži ravnatelj, v tem okviru tudi sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanja strokovnih delavcev, je obveza vseh zaposlenih. Kadar je potrebno, mora ravnatelj uporabiti tudi to vrsto moči. Kljub temu naj ravnatelji raje pozitivno motivirajo, kot da formalno moč uporabljajo za doseganje lastnih ciljev.

3. Stil vodenja

Vsekakor je način vodenja šole odvisen tako od ravnateljeve osebnosti, kot znanja, ki ga ima, pa tudi kolektiva strokovnih delavcev in okolja v katerem šola deluje. Ravnatelj namreč velikokrat nima vpliva na izbor zaposlenih, ki so že delali v kolektivu, ko je svojo funkcijo nastopil. Prav tako je stil velikokrat odvisen od okolja, ki vpliva na vzgojno izobraževalno delo (starši in lokalna skupnost). Vsekakor se zavzemamo za demokratični način vodenja šole, saj lahko le v takem okolju sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev zaživi in obstane kot del sistema izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev.

Ugotavljamo, da mora ravnatelj, pri uvedbi sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja, uporabiti različne vrste moči. Ne slepimo se z idejo, da bodo vsi strokovni delavci sledili ravnatelju kot vzorniku. Marsikateremu strokovnemu delavcu ravnatelj iz različnih razlogov vzora sploh ne predstavlja. Zato mora ravnatelj, to je ena izmed njegovih nalog, sam presoditi katero vrsto moči bo uporabil v procesu načrtovanja in uvajanja novosti, katero ob sami izvedbi, evalvaciji in dokumentiranju. Kadarkoli se ravnatelj loti izvajanja nalog, ki so neposredno vezane na sodelovanje strokovnih delavcev se namreč jasno zaveda, da ima ob vsej uvedbi demokracije in delegiranja, še zmeraj moč, ki izhaja iz njegovega položaja. Iste dejstva se prav gotovo zavedajo tudi strokovni delavci. Ne glede na dejstvo, da sistematičnega internega izobraževanja ni brez aktivnega sodelovanja strokovnih delavcev, pa ga ni tudi brez učinkovitega ravnatelja. Tistega, ki ima moč proces zagnati, pospeševati, usmerjati in nenazadnje tudi zaključiti tako, da se nadaljuje v novem šolskem letu oz. se prekine za določen čas ali za zmeraj.

8 SKLEP

8.1 Ključne ugotovitve

Strokovna literatura s področja izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev, pa tudi analiza rezultatov lastne raziskave, kot tudi nekaterih raziskav, ki so že bile opravljene in objavljene s področja profesionalnega razvoja strokovnih delavcev, kažejo na potrebo in željo strokovnih delavcev po uvedbi sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev. Temu so naklonjeni tudi ravnatelji. Pregled šolske zakonodaje, uredb in pravilnikov je potrdil naša predvidevanja, da sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev v slovenskem javnem šolskem sistemu ni predvideno, pogoji za samo izvedbo pa obstajajo. Potrebno jih je le izkoristiti in dodelati. Velja, da je v sedanjih okoliščinah ravnatelj za sistematično interno izobraževanje strokovnih delavcev, kjer se med seboj izobražujejo in izpopolnjujejo sodelavci, prisiljen motivirati in nagrajevati po svoji »volji« in vesti, kar v nekaterih primerih ni niti slabo, niti narobe. Gotovo pa bi bilo lažje, ko bi bilo sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev vsaj v določenem obsegu urejeno na ravni celotne slovenske javne šole.

Strokovni delavci tako na delovnem mestu že pridobivajo ter prenašajo svoje znanje na sodelavce skozi hospitacije, strokovne razprave in delo v strokovnih aktivih, vendar v slovenskih javnih osnovnih šolah ta proces ni sistematičen. Izostaja načrtovanje, evalvacija, dokumentiranje in arhiviranje, pa tudi sama izvedba je v rokah strokovnih delavcev, ki posamezno dejavnost izvedejo bolj izjemoma, v okviru konferenc in sestankov. Prav tako ni mogoče zaslediti načrtnega ugotavljanja potreb po posameznih znanjih oz. kapaciteti znanja, ki jo ima posamezna osnovna šola.

Raziskava, ki smo jo izvedli med ravnatelji slovenskih javnih osnovnih šol, je privedla do naslednjih ugotovitev:

1. V slovenskih javnih osnovnih šolah, kljub nasprotnim trditvam 39% ravnateljev, sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev ni vzpostavljenega in ga šole ne izvajajo. Sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev mora namreč obsegati: načrtovanje, izvajanje načrtovanega, evalviranje in dokumentiranje procesa ter programov internega izobraževanja in izpopolnjevanja.
2. Ravnatelji poznajo in uporabljajo različne motivacijske prijeme za spodbujanje strokovnih delavcev k profesionalnemu razvoju. Tudi zakonodaja s področja šolstva jim to omogoča.
3. Evalviranje procesa in programov izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev se izvaja stihjsko in se razlikuje med šolami.

4. Dokumentacija, ki jo šole načrtno vodijo v zvezi z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem je prej izjema, kot pravilo. Arhivirana je nenačrtovano in nesistematično, brez realne možnosti uporabe. Strokovni delavci imajo dostop do nje redko, pa še to le v tiskani obliki v zbornici ali tajništvu šole.

Vsi navedeni razlogi so nas vodili k pripravi modela sistematičnega internega izobraževanja strokovnih delavcev v javni osnovni šoli, katerega cilje in pozitivne učinke smo podrobno že obdelali, zato naj jih na tem mestu le povzamemo. Ob tem naj opozorimo, da ne uvajamo novih oblik izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev, s katerimi bi jih dodatno obremenjevali, temveč jih povezujemo v sistem, v katerem pa jih je potrebno načrtovati, izvesti, preizkusiti v praksi, evalvirati in dokumentirati s ciljem ugotavljanja učinkov ter možnosti stalne umestitve ter večkratne uporabe.

Navajamo cilje in možnosti, ki jih zagotavlja pripravljeni model sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev:

1. Strokovni delavci poznajo potrebe svojih učencev, šole, lokalnega in širšega okolja, zato se lahko nanje hitro in sistematično odzovejo z organizacijo posameznih predavanj, delavnic, sestankov ter drugih oblik izobraževanja in izpopolnjevanja.
2. Strokovni delavci se učijo tudi skozi načrtovanje, pripravo in izvedbo programov sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev.
3. Sistematično izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev je last šole, ki jo soustvarjajo strokovni delavci in ravnatelj.
4. Prenos in sprejemanje znanja strokovnih delavcev je sistematično urejeno. Učenci, strokovni delavci, starši, lokalno okolje in drugi, imajo zaradi bolj izobraženih strokovnih delavcev, večje možnosti za svoj razvoj in kvalitetnejše delovanje v procesu vzgoje in izobraževanja.
5. Novo pridobljeno in poglobljeno znanje je mogoče v najkrajšem času preizkusiti v praksi, nato pa učinke spremljati skozi postopek samoevalvacije in evalvacije.
7. V sistematičnem izobraževanju in izpopolnjevanju imajo možnost sodelovati vsi strokovni delavci šole.
6. V sistematičnem internem izobraževanju strokovnih delavcev enakovredno sodelujejo strokovni delavci in ravnatelj. Tudi ravnatelj se tako uči in predaja svoje znanje, z vzorom pa k izobraževanju in izpopolnjevanju spodbuja svoje sodelavce – strokovne delavce.
8. Ravnatelj šole pozna zaposlene in ima vpogled na posamezna področja, na katerih so se posamezniki že eksterno izobraževali. Prav tako ob evalvacijah, ki potekajo znotraj sistema internega izobraževanja, predlaga in spodbuja k sodelovanju v sistemu

izobraževanja in izpopolnjevanja tako posameznike, kot celotno skupnost strokovnih delavcev.

9. Strokovni delavci dobijo s pomočjo dokumentiranja in arhiviranja vpogled v znanja in spretnosti sodelavcev ter imajo tako stalen dostop do virov znanja, ki jih poseduje šola.

10. Racionalizacija in optimizacija stroškov za izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev, med njimi stroškov za večje število enakih eksternih izobraževanj.

11. Racionalizacija in optimizacija časa za izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev - izobraževanja in izpopolnjevanja so organizirana ob dnevih, ko ne poteka redni pedagoški proces, ali po zaključku delovnega dne, zato organizacija nadomeščanja ni potrebna, prav tako strokovni delavci niso v stiski zaradi nejasnosti kako izvesti vsakodnevni vzgojni izobraževalni proces.

12. Racionalizacija in optimizacija drugih potrebnih virov (prostori, didaktični, tehnični pripomočki), ki jih ni potrebno posebej financirati in so že na voljo za uporabo (učilnice, računalniki, projektorji, telovadna orodja, laboratorij in drugi).

13. Kolektivno delo vodi do hitrejših in boljših idej, invencij in inovacij ter možnosti odpiranja razprav.

14. Ob načrtovanju sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja se izvede analiza izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev ter ugotavljanje doseženih ciljev v preteklosti.

15. Strokovni delavci se povežejo v kolektiv, ki deluje v pozitivnem delovnem okolju in klimi, v kateri si strokovni delavci in ravnatelj med seboj zaupajo. Ustvarjajo torej sodelovalno okolje, s katerim je povezana tudi rast kolektivne zavesti in spodbujanje pripadnosti osnovni šoli.

16. Strokovni delavci se na ta način lahko vživljajo v vlogo učencev (v istih prostorih in z istimi pripomočki), se z njimi identificirajo na posameznem področju in tako lažje razumejo način delovanja ter potrebe svojih učencev (tako na didaktičnem, pedagoškem, kot tudi strokovnem področju).

17. Zaradi stalne skupinske podpore prihaja do manjšega stresa in posledično izgorevanja strokovnih delavcev, ki se znajdejo v skupini podobnih razmišljujočih in delovnih ljudi, hkrati pa jim zmeraj ni treba iskati lastnih rešitev, saj je jasno, da so jih nekateri našli že pred njimi in jih je treba le prevzeti.

Zaradi vsega naštetega smo trdno prepričani v smiselnost uporabe pripravljenega modela, v slovenskih javnih osnovnih šolah. Šole ga lahko popolnoma prevzamejo ali prilagodijo svojim potrebam in ciljem.

Ob tem naj še enkrat izpostavimo vlogo ravnatelja, ki naj deluje kot promotor stalnega sistematičnega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev ter motivator. Skupaj s strokovnimi delavci naj ravnatelj načrtuje njihov profesionalni razvoj skozi evalvacijo izobraževanja in izpopolnjevanja ter ugotavljanjem učinkov le-tega v praksi. Zagotavlja naj dokumentiranje in arhiviranje izobraževanja in izpopolnjevanja. Prav tako naj se v procesu predajanja in sprejemanja znanja aktivno udeleži tako, da svoje znanje prenaša na strokovne delavce in sprejema njihovega. Strokovne delavce naj za aktivno sodelovanje javno pohvali in ugotovi ali obstaja možnost nagrajevanja zanje.

Ugotavljamo, da ima ravnatelj v sistematičnem internem izobraževanju strokovnih delavcev veliko moč. Ne glede na to, kako se bodo strokovni delavci trudili z izvedbo sistematičnega izobraževanja in izpopolnjevanja, je brez podpore ravnatelja, obstoj le-tega nemogoč. Dejstvo je, da ga mora ravnatelj sonačrtovati, hkrati pa še vsaj evalvirati, da bi lahko zasledovali njegove učinke in ga načrtovali v prihodnje. Zaradi moči, ki jo ima pri ustvarjanju pogojev, tako za uvedbo kot obstoj sistema internega izobraževanja in izpopolnjevanja, je tudi na tem področju nenadomestljiv. Prav tako lahko tudi zaradi formalne moči, doseže, da se bo sistematično izobraževanje in izpopolnjevanje v posamezni slovenski javni osnovni šoli uvedlo in obdržalo. Zaradi morebitne moči, ki mu jo daje lastno znanje in skrbi za svoj profesionalni razvoj, pa tudi razvoj strokovnih delavcev, lahko sistematično interno izobraževanje strokovnih delavcev postane stalnica v posamezni osnovni šoli, šola pa postane učeča se organizacija. Sodelovalno okolje, ki ga skozi sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje skupaj ustvarjajo strokovni delavci in ravnatelji, je pogoj za kvalitetno učenje vseh, ki so vpeti v osnovno šolo.

Naj zaključimo z opozorilom, da uvedba sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev ne pomeni, da je izginila potreba po eksternem izobraževanju in usposabljanju. Ta je namreč izjemnega pomena in eden od pogojev za mogočo uvedbo sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja. Še posebej pa je nezamenljivo na področjih, ki jih s sistematičnim internim izobraževanjem in izpopolnjevanjem ne moremo doseči. Tako se morajo npr. usposabljanja vsekakor izvajati eksterno, saj mora strokovni delavec ob koncu usposabljanja pridobiti certifikat, ki usposobljenost dokazuje. To pa je v sistemu internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev, nemogoče.

Uvajanje sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev zahteva dodaten napor in v začetku dodatno delo, ki pa je že samo po sebi izobraževanje in izpopolnjevanje. Prav tako morajo strokovni delavci, kljub temu, da gre za neformalno obliko izobraževanja, tovrstno izobraževanje in izpopolnjevanje razumeti popolnoma profesionalno in ga tako tudi izvajati. Ravnatelj mora tankočutno sodelovati v celotnem procesu, saj se lahko izkaže, da tovrstno izobraževanje in izpopolnjevanje zaradi njegove odsotnosti ne poteka po načrtih, ali pa na drugi strani, prav zaradi njegove prisotnosti poteka v zadržanem vzdušju in so tako strokovni delavci zaradi tega v procesu pridobivanja znanja nesproščeni. Opozorilo velja ravnatelju, ki se mora zmeraj znova vzdržati kakršnikoli vrednostnih sodb. Njegova naloga je strokovne delavce spodbujati k sodelovanju in jih za to pohvaliti.

Vsak strokovni delavec, ki v razred prinaša nova spoznanja in učence vodi k zastavljenim ciljem, se mora stalno izobraževati in izpopolnjevati. Vsak strokovni delavec se mora znati odzvati na strokovne, pa tudi življenjske izzive, ki jih prinaša delo v osnovni šoli, zato se mora stalno izobraževati in izpopolnjevati. Vsak strokovni delavec, ki želi svoje raznolike učence vzgajati in izobraževati za prihodnost, se mora za to najprej izobraziti sam.

8.2 Ključni predlogi

V želji in potrebi po nadaljnjem raziskovanju področja profesionalnega razvoja strokovnih delavcev in morebitnemu izpopolnjevanju modela sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja, zanje podajamo nekatere predloge, ki bi jih kazalo upoštevati v prihodnje:

1. Model sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev, ki smo ga predstavili, naj se uvede in preizkusi na izbranih osnovnih šolah, izmeri njegove učinke ter ugotovi realne prednosti in pomanjkljivosti v primerjavi z nesistematičnim internim izobraževanjem in izpopolnjevanjem ter drugimi oblikami, npr. eksternim izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem, v okviru katerih so se strokovni delavci izobraževali in izpopolnjevali že pred uvedbo sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja.
2. Sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje je mogoče uvesti kot enoletni ali večletni projekt v okviru projektov Šole za ravnatelje, razvojno naravnanih projektov ali mednarodnih projektov.
2. Uvedbo sistematičnega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev morajo, da bi popolnoma zaživele v praksi, vsaj na deklarativni ravni podpreti tudi Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, Zavod Republike Slovenije za šolstvo in Šola za ravnatelje.
3. Ravnatelji naj se usposobijo za ocenjevanje dela strokovnih delavcev, načrtovanje njihovega profesionalnega razvoja in izvajanja evalvacije sistematičnega internega izobraževanja strokovnih delavcev.
4. Model sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev je potrebno vsako leto evalvirati, ga prilagoditi potrebam in možnostim posamezne šole, predvsem je to potrebno po prvem – uvajalnem letu.
5. Raziskovanje področja internega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev se mora nadaljevati, saj je model sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja sicer nakazal smer razvoja internega izobraževanja in izpopolnjevanja v katero naj bi tekkel, vendar njegovih učinkov še nismo mogli meriti.
6. Ob morebitnem nadaljnjem raziskovanju bo potrebno uvesti nekatere dodatne metode raziskovanja, npr. poglobljeni intervju z ravnatelji osnovnih šol, ki bodo sistematično

interno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev uvedli. Na ta način bo mogoče veliko bolj jasno ugotavljati učinke sistematičnega internega izobraževanja in jih tudi preverjati.

9. LITERATURA IN VIRI

Literatura

1. Andevski, Milica in Dušan Ristić. 2010. Refleksivni razvoj pouka in vloga ravnatelja šole. *Didactica Slovenica – Pedagoška obzorja* 25(5), 51-62.
2. Ažman, Tatjana. 2015. Komuniciranje v vzgojno izobraževalnem zavodu. V: *Izbrana poglavja iz vodenja v vzgoji in izobraževanju*, ur. M. Zavašnik Arčnik in J. Erčulj. Ljubljana: Šola za ravnatelje: 67-78.
3. Ažman, Tatjana in Sanja Gradišnik. 2013. Učenje učiteljev in vzgojiteljev z metodo vzajemne refleksije. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 11(2), 71-91.
4. Bele, Lilijana. 2013. Motivacija in vodenje starejših osnovnošolskih učiteljev za profesionalno učenje. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 11(2), 107-126.
5. Bizjak, Cvetka. 2008. Odpori do sprememb. *Vzgoja in izobraževanje* 39(3), 50-54.
6. Bjekić, Dragana in drugi. 2010. Izobraževanje komunikacijsko kompetentnega učitelja. *Didactica Slovenica – Pedagoška obzorja* 25(5), 29-43.
7. Bubb, Sara. 2013. Vodenje profesionalnega razvoja. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 11(3), 15-30.
8. Bubb, Sara in Peter Early. 2010. *Helping Staff Develop in Schools*. London: Sage.
9. Bugar, Bojan. 2011. Organizacijska kultura in razvoj ravnatelja v procesu kadrovskega menedžmenta. *Didactica Slovenica – Pedagoška obzorja* 26(3), 133-150.
10. Cankar, Darinka. 2010. Učitelj – karierni javni uslužbenec. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 8(2), 21-36.
11. Coffey, Simon. 2006. Onkraj območja gotovosti: faktor strahu. V: *Vpeljevanje sprememb v šole: konceptualni vidiki*, ur. S. Sentočnik. Ljubljana: ZRSŠ: 25-35.
12. Černetič, M. 2006. *Management ekonomike izobraževanja*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
13. Day, Christopher. 2012. *The Roudledge International handbook of Teacher and School Development*. London; New York: Routledge.
14. Depolli, Katja. Povzročitelji stresa pri učiteljih. *Sodobna pedagogika* 54(3), 66-77.
15. Erčulj, Justina in drugi. 2015. Medšolske hospitacije kot priložnost za učenje učiteljev. *Vzgoja in izobraževanje* 46(1), 52-60.
16. Erčulj, Justina in drugi. 2014. Ravnatelj kot spodbujevalec v učenca usmerjenega poučevanja in sodelovanja. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 12(2), 79-96.
17. Erčulj, Justina. 2013. Ravnateljevo spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela v kontekstu vodenja za učenje. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 11(3), 47-69.
18. Erčulj, Justina, Stanislava Frangež in Silva Jančan. 2012. Vzajemno svetovanje kot oblika profesionalnega razvoja ravnateljev. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 10(1), 49-63.
19. Erčulj, Justina. 2011. Profesionalni razvoj kot profesionalna odgovornost. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 9(2), 15-36.

20. Erčulj, Justina in Alojz Širec. 2004. Spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela – (zamujena) priložnost ravnateljev za izboljšanje kakovosti – vzgojno izobraževalnega dela. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 2(3), 5-24.
21. Everard, Bertie in Geoffrey, Morris. 1996. *Uspešno vodenje*. Ljubljana: Zavod za šolstvo.
22. Fischer, Christian in Kerstin Müller. 2014. Gifted Education and Talent Support in Germany. *CEPS Journal* 4(3), 31-54.
23. Grundy, Shirley in Judith Robinson. 2004. Teacher professional development: themes and trends in the recent Australian experience. V: *International Handbook on the Continuing Professional Development of Teacher*, ur. C. Day in J. Sach. Maidenhead: Open University Press: 146-166.
24. Handy, Charles. 1999. *Understanding Organizations*. London: Penguin.
25. Hardy, Ian. 2010. Leading Learning; Theorizing Principal's Support for Teacher PD in Ontario. *International Journal of Leadership in Education* 13(4), 421-436.
26. Hynes, Geraldine E. 2016. *Managerial Communication – Strategies and Applications*. London: Sage Publications Ltd.
27. Jaušovec, Norbert. 2010. Motivacija ali kako motivirati? *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 8(2), 51-66.
28. Jones, Jane. 2006. Ohranjanje razvoja ali kako trdno zasidrati spremembo. V: *Vpeljevanje sprememb v šole: konceptualni vidiki*, ur. S. Sentočnik. Ljubljana: ZRSŠ: 19-24.
29. Koren, Andrej. 2007. *Ravnateljstvo: vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Koper: Fakulteta za management; Ljubljana: Šola za ravnatelje.
30. Koren, Andrej. 2006. *Avtonomija in decentralizacija v izobraževanju: študija vidljivosti v slovenskem šolskem sistemu*. Koper: Fakulteta za management; Kranj: Šola za ravnatelje.
31. Koren, Andrej. 1999. *Ravnatelj med osamo in sodelovanjem*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
32. Kukanja Gabrijelčič, Mojca. 2015. Profesionalni razvoj učiteljev in težave pri delu z nadarjenimi učenci. *Didactica Slovenica – Pedagoška obzorja* 30(1), 112-127.
33. Laval, Christian. 2005. *Šola ni podjetje: neoliberalni napad na javno šolstvo*. Ljubljana: Krtina.
34. Lenc, Andreja. 2015. Izobraževanje in usposabljanje pedagoškega osebja v programu Erasmus+. *Vzgoja in izobraževanje* 46(1), 61.
35. Lindgren, Ulla. 2007. Mentoring can make a difference – Some novice teachers perspective on mentoring support. V: *Professional Inductions of Teachers in Europe and Elsewhere*, ur. M. Valenčič Zuljan in J. Vogrinc, Ljubljana: Univerza v Ljubljani: 215-235.
36. Lipičnik, Bogdan. 2002. Krmiljenje človekovih aktivnosti. V: *Management: Nova znanja za uspeh*, ur. S. Možina. Radovljica: Didakta: 472-490.
37. Lumby, Jacky. 2014. Kako lahko razumemo vodenje v vzgoji in izobraževanju, ki si prizadeva za krepitev pravičnosti in učenja? *Sodobna pedagogika* 65(4), 50-64.
38. Majcen, Milena. 2001. *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: GV Založba.

39. Markič, Peter. 2013. Motiviranje učiteljev in kaj ima pomočnik s tem. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 11(3), 97-110.
40. Marzano, Robert J. 2000. *A New Era of School Reform: going Where the Research Takes Us*. Aurora: Mid-Continent Research for Education and Learning.
41. Miglič, Gozdana. 2005. *Načrtovanje usposabljanja v državni upravi – analiza potreb po usposabljanju in evalvacija učinkov po usposabljanju*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve; Direktorat za javno upravo; Upravna akademija.
42. Mockler, Nicole. 2011. Beyond What Works: Understanding Teacher Identity as a Practical and a Political Tool. *Teachers and Teaching: Theory and Practice* 17(5), 517-528.
43. Morgan, Carol in Peter Neil. 2004. Continuing professional development. V: *An Introduction to Teaching*, ur. G. Nicholls, London: Routledge Falmer: 220-232.
44. Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
45. Možina, Stane. 2002. Učeča se organizacija – učeči se management. V: *Management: nova znanja za uspeh*, ur. S. Možina. Radovljica: Didakta: 12-45.
46. MŠŠ – Ministrstvo za šolstvo in šport. Zavod RS za šolstvo, 2011. *Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
47. Musek Lešnik, Kristijan. 2003. *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
48. Musek Lešnik, Kristijan in Katra Bergant. 2001. *Samoevalvacija v vzgojno-izobraževalnih institucijah*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo znanosti.
49. Nekrep, Andreja in drugi. 2006. Sodobni modeli izobraževanja kot spodbuda za profesionalni razvoj učiteljev. V: *Teorija in praksa v izobraževanju učiteljev*, ur. C. Peklaj. Ljubljana: Center za pedagoško izobraževanje Filozofske fakultete.
50. Oder Grabner, Andreja. 2015. Ravnateljstvo načrtovanje nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja učiteljev. *Vzgoja in izobraževanje* 46(1), 22-29.
51. Peklaj, Cirila. 2015. Teacher Competencies through the Prism of Educational Research. *CEPS Journal*, 5(3), 157-178.
52. Pevec, Marija. 2013. Vodenje za učenje kot dejavnik razvoja osnovne šole. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 11(1), 63-74.
53. Podobnik Kožič, Jana. 2012. Pomen listovnika za karierni razvoj. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 10(3), 77-85.
54. Poglajen, Vida. 2013. Coaching kot podpora za strokovni in osebni razvoj. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 11(3), 111-120.
55. Pollard, Andrew, Janet Collins in Mandy Maddock. 2005. *Reflective Teaching-Evidence informed professional practice*. New York; London: Continuum.
56. Razdevšek Pučko, Cveta. 2000. Uvajanje sprememb kot proces učenja. *Sodobna pedagogika* 51(2), 170-183.
57. Reardon, R. M. (2011). Elementary School Principal's learning Centred Leadership and Educational Outcomes: Implications for Principal's Preprofessional Development. *Leadership and Policy in Schools*, 10(1), 63-83.
58. Rupnik Vec, Tanja in Sašo Stanojev. 2013. Vloga razvojnega elektronskega listovnika v profesionalnem učenju in razvoju učitelja. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 11(2), 39-58.

59. Rutar Ilc, Zora. 2015. Učenje učiteljev skozi vključevanje v razvojne projekte. *Vzgoja in izobraževanje* 46(1), 5-6.
60. Rutar Ilc, Zora in Blanka Tacer. 2015. Kako s pomočjo kolegialnega coachinga izboljšati komunikacijske veščine. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 2(13), 13-32.
61. Sardoč, Mitja in drugi. 2009. *Mednarodna raziskava poučevanja in učenja TALIS: nacionalno poročilo*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
62. Sentočnik, Sonja. 2011. Izzivi vodenja šol 21. stoletja. *Vzgoja in izobraževanje* 42(5), 2 – 9.
63. Sternudd-Groth, Mia Marie. 2002. Steering school improvement in democratic way: using drama for school leadership development. V: *Leading Schools for Learning*, ur. D. Oldroyd, Ljubljana: National leadership School; Koper: School of Management: 297-305.
64. Stopar, Ivanka. 2008. Kako lahko ravnatelj/-ica spodbudi strokovno in osebno rast učitelja? *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 6(2), 123-132.
65. Šarič, Marjeta. 2015. Čustva učiteljev: pregled raziskav psihološke perspektive. *Sodobna pedagogika*, 66(4), 10-25.
66. Šček Prebil, Tatjana. 2013. Vodenje za učenje in uvajanje sprememb. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 11(1), 75-83.
67. Tavčar, Mitja. 2002. *Strateški management. Učbenik za podiplomski študij*. Koper: Visoka šola za management; Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
68. Tavčar, Rudi. 2007. *Psihologija pogajanj: kako doseči, kar želite, in ohraniti odnos*. Ljubljana: Planet GV.
69. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
70. Tuš, Jadranka. 2005. Se odrasli lahko nehamo izobraževati? *Andragoška spoznanja*, 11(2), 2005, 8-18.
71. Zavašnik-Arčnik, Mihaela in Ksenija Mihovar Globokar. 2015. Profesionalni razvoj ravnateljev v zakonodajnih okvirih. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 13(1), 79-99.
72. Zupančič, Janja. 2015. Šolski dan za učitelje: primer spodbujanja sodelovanja članov učiteljskega zbora. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 13(1), 101-117.

Viri

1. Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja. *Uradni list Republike Slovenije*. 52/94, 49/95, 34/96, 45/96, 51/98, 28/99, 39/00, 56/01, 64/01, 78/01, 56/02, 60/08, 79/11, 40/12 in 46/13).
2. Kolektivna pogodba za javni sektor. *Uradni list Republike Slovenije* 57/2008, 23/2009, 91/2009, 89/2010, 89/2010, 40/2012, 46/2013, 95/2014).
3. Odredba o postopnem uvajanju programa 9-letne osnovne šole. 1998. *Uradni list Republike Slovenije*. 22/98, 77/00, 61/01.
4. Pravilnik o dokumentaciji v osnovni šoli. 2012. *Uradni list Republike Slovenije*. 61/2012.

5. Pravilnik o nadaljnem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju. 2004. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 64/04, 83/05, 27/07, 123/08, 42/09.
6. Pravilnik o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede. 2008. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 110/08, 12/15.
7. Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive. 2002. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 54/02, 123/08, 44/09, 18/10.
8. Splošna deklaracija človekovih pravic. 1948. *Generalna skupščina združenih narodov*. Resolucija št. 217 AIII.
9. Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede. 2008. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 51/08.
10. Ustava Republike Slovenije (URS-NPB9). 1991. *Uradni list Republike Slovenije*, 33/91-I, 42/97, 66/2000, 24/03, 69/04, 68/06, 47/13.
11. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). 2013. *Uradni list Republike Slovenije*. 21/2013.
12. Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI-UPB5). 2007. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 16/2007, 36/08, 58/09, 64/09, 65/09, 20/11, 40/12.
13. Zakon o osnovni šoli (ZOsni-UPB3). 2006. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 81/2006.
14. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS-UPB13). 2009. *Uradni list Republike Slovenije*. 108/2009.
15. Zakon za uravnoteženje javnih financ (ZUJF). 2012. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 40/2012.

PRILOGA 1**Anketa**

Spoštovani!

Na Ekonomsko – poslovni fakulteti v Mariboru zaključujem podiplomski študij. V magistrski nalogi se ukvarjam s pripravo in uvajanjem sistematičnega internega izobraževanja za strokovne delavce v javne osnovne šole. Prosim, da rešite anketo in s svojimi odgovori prispevate k boljšemu pregledu trenutnega stanja na področju izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev, v slovenskih javnih osnovnih šolah.

1. Ali se strokovni delavci vaše šole izobražujejo in izpopolnjujejo v prostorih vaše šole?

1. DA

2. NE

2. Ali v vaši šoli izvajate sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje za strokovne delavce?

1. DA

2. NE

3. Če v vaši šoli izvajate sistematično interno izobraževanje in izpopolnjevanje za strokovne delavce, prosim opišite kako poteka (kdo ga izvaja; kako pogosto se izvaja; v kakšni obliki poteka; katere so njegove vsebine).

4. S čim strokovne delavce spodbujate k stalnemu strokovnemu izobraževanju in izpopolnjevanju?

1. Z nagradami
2. S predstavitvijo ciljev izobraževanja in izpopolnjevanja
3. Z grožnjo kazni
4. Za to se odločijo sami
5. Drugo: _____

5. Ali menite, da bi strokovni delavci vaše šole prostovoljno sodelovali v programu sistematičnega internega izobraževanja in izpopolnjevanja, v katerem bi prenašali znanje na svoje sodelavce?

1. DA, vsi
2. DA, večina
3. NE

6. Kako bi strokovne delavce najlažje motivirali za sodelovanje v sistematičnem internem izobraževanju, v katerem bi le-ti prenašali znanje na svoje sodelavce?

1. S finančnim dodatkom
2. S prostim delovnim dnevom
3. Z drugimi nagradami
4. S predstavitvijo ciljev in pričakovanih učinkov
5. S pridobivanjem točk za napredovanje v naziv

7. Prosim zapišite še druge možnosti, s katerimi bi za sodelovanje v sistematičnem internem izobraževanju lahko motivirali strokovne delavce.

8. Ali opravljate delovni razgovor s strokovnimi delavci?

1. DA
2. NE

9. Če da, ali v okviru letnega delovnega razgovora s strokovnim delavcem načrtujeta in evalvirata njegovo izobraževanje in izpopolnjevanje?

1. DA
2. NE

10. Ali v letnem delovnem načrtu šole natančno opredelite sistem izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev, prednostne cilje ter področja in vsebine, v okviru katerih se bodo izobraževali in izpopolnjevali strokovni delavci?

1. DA
2. NE

11. Ali imate v vaši šoli sistematično in kronološko urejeno dokumentacijo, iz katere je razvidno katerih izobraževanj in izpopolnjevanj so se udeležili strokovni delavci v zadnjem letu in jo lahko uporabljajo vsi strokovni delavci?

1. DA
2. NE

12. V kakšni obliki vodite dokumentacijo o profesionalnem razvoju strokovnih delavcev, ki jo ustvarjate sami?

1. V elektronski obliki – spletna učilnica/zbornica
2. V papirni obliki – tajništvo/zbornica šole

13. Ali prejimate s strani države dovolj finančnih sredstev za izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev?

1. DA, absolutno dovolj
2. DA, vendar bi z več sredstvi strokovnim delavcem lahko omogočili kvalitetnejši razvoj
3. NE

14. Iz katerih virov zagotavljate potrebna sredstva za izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev?

1. Iz namenskih sredstev, ki jih za to namenja država
2. Iz namenskih sredstev, ki jih za to namenja država in drugih virov
3. Drugo: _____

15. V kateri regiji se nahaja šola, ki ji ravnateljujete?

1. Goriška
2. Pomurska
3. Podravska
4. Gorenjska
5. Primorsko – Notranjska
6. Osrednjeslovenska
7. Savinjska
8. Posavska
9. Koroška
10. JV Slovenija
11. Obalno - Kraška

Hvala za sodelovanje.

PRILOGA 2 - Delovni življenjepis

Ime in priimek: Jana Zadavec

Datum in kraj rojstva: 1.10.1973, Kranj

Naslov: Maistrova 21 a

Kraj: Maribor

IZOBRAZBA: univerzitetna diploma iz zgodovine in sociologije – 2000
Univerza v Mariboru

ZAPOSILITEV: Osnovna šola Antona Ingoliča Spodnja Polskava 2001 -

DELOVNE IZKUŠNJE:

<p>OSNOVNA ŠOLA ANTONA INGOLIČA</p> <ul style="list-style-type: none"> • poučevanje • priprava učencev na tekmovanja • sodelovanje s starši • priprava in vodenje interesnih dejavnosti • priprava in vodenje dni dejavnosti • vodenje in sodelovanje v aktivu za družboslovje • priprava razstav • priprava prireditev in proslav • vodenje inovacijske projekta (Učim se in znam, saj sem učitelj!) • urejanje podatkov in arhiviranje • učenje smučanja • učenje plavanja • vodenje šole v naravi • izvedba tekmovanj • sodelovanje v timu za nadarjene učence • delo z učenci s posebnimi potrebami (primanjkljaji, nadarjeni, dvojno izjemni) • sodelovanje v mednarodnem projektu – Traditions Around Europe Without Borders • sodelovanje v mednarodnih projektih • sodelovanje na gledaliških dnevih • vodenje projektov: Zemljo so nam posodili otroci; Pomladni dan v Evropi; Evropska vas; Eko projekt; Čutim Evropo: Učenje evropskih vsebin v podeželskem okolju 	2001-
Zaupnica Sindikata vzgoje in izobraževanja (SVIZ) OŠ Antona Ingoliča	2010 - 2014

NARODNI DOM	
<ul style="list-style-type: none"> • Producentka poLentnega kina Festivala Lent 2015, Maribor 	2015
<ul style="list-style-type: none"> • Priprava strategije Festivala Lent stikov z javnostmi; stiki z javnostmi, Maribor 	2002, 2015
<ul style="list-style-type: none"> • Izvršna producentka Glavnega odra na Dravi Festivala Lent, Maribor 	2003 - 2014
<ul style="list-style-type: none"> • Izvršna producentka glavnega festivala Glasbeni september, Maribor 	2003
<ul style="list-style-type: none"> • Vodja spremljevalnega programa festivala Glasbeni september, Maribor 	2003

KID KIBLA	
<ul style="list-style-type: none"> • Direktorica in programski vodja Festivala Dnevi evropske radovednosti, Maribor 	2004
<ul style="list-style-type: none"> • Priprava in izvedba literarnih večerov v KID Kibla, Maribor 	2004
<ul style="list-style-type: none"> • Direktorica Festivala Dnevi radovednosti, Slovenija 	2003
<ul style="list-style-type: none"> • Sodelavka sejemske izobraževalne prireditve – Študentje in podjetja z roko v roki, Maribor 	21. 10. 2003
<ul style="list-style-type: none"> • Programski vodja Festivala Dnevi radovednosti, Maribor 	2001-2002

PR PLUS	
<ul style="list-style-type: none"> • Stiki z javnostmi za različna podjetja 	2000
<ul style="list-style-type: none"> • Priprava in izvedba PR akcij za posamezna podjetja (ideja, načrtovanje, izvedba, evalvacija) 	2000
<ul style="list-style-type: none"> • Koordinacija PR aktivnosti za različna podjetja 	2000
<ul style="list-style-type: none"> • Press Center – Maribor, evropska prestolnica kulture, vodenje in izvedba (otvoritev) 	2012

DRUGE DELOVNE IZKUŠNJE	
<ul style="list-style-type: none"> • Sinhronizacija risank - Minimax 	2014 -
<ul style="list-style-type: none"> • Organizacija in izvedba kolesarskega maratona – Mariborski kolesarski maraton; 	16. 9. 2007
<ul style="list-style-type: none"> • Organizacija in izvedba kolesarske prireditve – Skok na Areh 	24. 9. 2006
Vzgojiteljica otrok na letovanju v organizaciji Rdečega križa, Punat	1993

OPRAVLJENI IZPITI

<ul style="list-style-type: none"> • Ravnateljski izpit - Šola za ravnatelje • Izpit za učiteljico alpskega smučanja • Izpit za vaditeljico plavanja • Strokovni izpit strokovnih delavcev na področju vzgoje in izobraževanja 	15. 6. 2013 26. 2. 2006 4. 12. 2004 11. 3. 2003
--	--

ZNANJE TUJIH JEZIKOV

<ul style="list-style-type: none"> • Angleški jezik • Srbski in hrvaški jezik • Francoski jezik 	Aktivno Aktivno Pasivno
--	-------------------------------

POSVETI, KONFERENCE, IZOBRAŽEVANJA, IZPOPOLNJEVANJA IN USPOSABLJANJA

Strokovna ekskurzija - Puntarska pot – Posavski muzej Brežice	24. in 25. 10. 2015
Spodbudno učno okolje za nadarjene otroke v predšolskem in zgodnješolskem obdobju	19. 11. 2013
Evropska unija in naš vsakdan	23. 11. 2012
Uspešnejše poučevanje in delo z otroci in mladostniki s čustvenimi in vedenjskimi težavami v vzgojno izobraževalnih ustanovah – Mladinski dom Jarše	9. 11. 2012 – 14. 11. 2012
Skupno evropsko sodelovanje na področju izobraževanja in evropske vsebine	12. 10. 2012
Strokovno izobraževanje za sindikalne zaupnice in zaupnike – SVIZ	4. in 5. 4. 2011
Usposabljanje strokovnih delavcev za izvajanje kompetenčnega pristopa k poučevanju s spodbujanjem pridobivanja ključne kompetence učenje učenja na vseh nivojih vzgoje in izobraževanja: Sodelovanje med učitelji in učenci; Timsko delo in sodelovalno učenje; Sodelovanje z okoljem; Profesionalni razvoj in učenje učenja – Filozofska fakulteta Univerze v Mariboru	1. 4. 2011 – 31. 8. 2012
Usposabljanje strokovnih delavcev za izvajanje	1. 9. 2010 – 30. 4. 2011

kompetenčnega pristopa k poučevanju s spodbujanjem pridobivanja ključne kompetence učenje učenja na vseh nivojih vzgoje in izobraževanja (1. cikel) – Filozofska fakulteta Univerze v Mariboru	
Sodelovalno delo v spletni učilnici Moodle - Zavod R Slovenije za šolstvo	20. 10. – 29. 10. 2010
Gledališče – predstava – igralec - Zavod R Slovenije za šolstvo	29. 10. – 30. 10. 2009
Prepoznavanje in obvladovanje stresa – Supra	23. 10. 2009
Novosti v metodiki učenja alpskega smučanja v okviru zimskih športnih dni in šol v naravi na osnovi primerov iz dobre prakse – Fakulteta za šport Univerze v Ljubljani	17. 3. 2009 – 19. 3. 2009; 22. 12. 2009 – 24. 12. 2009
Aktivne oblike in metode vzgojno izobraževalnega dela – Zavod R Slovenije za šolstvo, Ministrstvo za šolstvo in šport	26. 2. 2007
Vodenje razreda – Šola za ravnatelje, Ljubljana	1. 9. 2006 – 31. 5. 2007
Individualizacija in diferenciacija tudi pri ocenjevanju	20. 4. 2006
Spodbujanje otrok k odgovornemu vedenju - Zavod R Slovenije za šolstvo	21. 3. 2006 – 11. 4. 2006
Ljudski in otroški plesi v osnovni šoli - Zavod R Slovenije za šolstvo	24. 1. 2006 – 1. 2. 2006
Načrtovanje, izpeljava in vrednotenje izboljšave - Zavod R Slovenije za šolstvo – Spin	01. 9. 2005 – 15. 6. 2006
Načela učeče se organizacije in timsko delo – Šola za ravnatelje, Ljubljana	1. 9. 2005 – 31. 1. 2006
Živa umetnost: novodobno sprejemanje, ustvarjanje in poučevanje umetnosti v praksi	30. 9. 2005 – 2. 10. 2005
Retorika ali kako povedati – Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani	23. 4. 2004 – 24. 4. 2004
Pozitivna in negativna agresivnost ter kontrola agresivnega vedenja – Fakulteta za šport Univerze v Ljubljani	18. 11. 2002 – 28. 11. 2002
Načrtovanje vzgojno izobraževalnega dela; Nova kultura preverjanja znanja; Koncepti učenja in poučevanja – Zavod R Slovenije za šolstvo	2001 – 2002

OBJAVA ZNANSTVENEGA DELA:

Zadravec, Jana. 2001. Turnerjeva mariborska doba (1903-1924). *Studia Historica Slovenica*, 1(1): 89-108.