



Univerza v Gothenburgu  
Izobraževanje ravnateljev

## Poročilo o obisku Slovenije



**Crister Carlsson**  
**Maria Eriksson**  
**Dan Christoffersson**  
**Barbro Holmer**  
**Yonne Åkerblom**  
**Gunilla Beijar**



## Vsebina

	<b>stran</b>
<b>Ozadje.....</b>	<b>1</b>
<b>Metoda.....</b>	<b>1</b>
<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>Delovno okolje.....</b>	<b>1</b>
<b>Vpis otrok.....</b>	<b>2</b>
<b>Vodstvo.....</b>	<b>2</b>
<b>Pouk in učni uspehi.....</b>	<b>3</b>
<b>Poučevanje.....</b>	<b>4</b>
<b>Zaposleni.....</b>	<b>5</b>
<b>Poročilo o del.....</b>	<b>5</b>
<b>Analiza/Refleksija.....</b>	<b>5</b>



## Ozadje

V aprilu 2009 smo ravnatelji, ki se izobražujemo na Univerzi v Gothemburgu, obiskali glavno mesto Slovenije, Ljubljano. Zbralo se nas je 33 ravnateljev iz različnih delov zahodne Švedske, ki delamo na področjih od predšolske vzgoje do devetega razreda, kakor tudi na popoldanskih občolskih dejavnostih. Nekaj nas deluje tudi v srednjih šolah, vrtcih in neodvisnih šolah. V izobraževalnem programu za ravnatelje delo poteka v skupinah po šest. Vsaka od teh skupin je imela priložnost obiskati eno šolo v Ljubljani. Vsi ravnatelji smo pripravili več različnih raziskav o kvaliteti na svojih matičnih šolah. Pri tem smo raziskovali različne vidike in uporabili širok nabor analiznih metod. Nato je vsak prebral in preučil raziskave svojih kolegov in podal povratno informacijo, s pomočjo katere je vsak pridobil nov pogled na svojo šolo in razvoj le-te. Priložnost, da bi podobno delo lahko opravili na šolah izven Švedske, bi seveda omogočila širši in bolj svež pogled na naše šole in ostale podobne organizacije ter področja na Švedskem. Ta priložnost bi nam omogočila tudi globlji vpogled v različne šolske prakse, šolske sisteme in kulture. Prav tako bi promovirala mednarodno sodelovanje, s katerim bi lahko prišli do novih znanj in spoznanj. Med našim obiskom v Ljubljani se je izkazalo, da so bila naša pričakovanja več kot upravičena.

## Metoda

Vsako šolo smo obiskali dvakrat. Srečali in spoznali smo vodstvo, šolsko svetovalno službo, nekaj učiteljev in razredov, ter prisostvovali pri nekaterih urah pouka. S pomočjo različnih analiznih metod smo povzeli naše pogovore, opažanja in izkušnje. Preden smo zapustili Ljubljano, smo se ponovno srečali z vodstvom šole in jim predstavili kratko poročilo o naših opažanjih. Prav tako smo imeli priložnost, da se pogovorimo in si razjasnimo kakršno koli negotovost, preden smo začeli s pripravo uradnega poročila, ki bo poslano šolam.

## Uvod

Odločili smo se, da poročila ne bomo napisali v znanstveni obliki, ampak kot skupek opažanj o našem kratkem obisku v Ljubljani.

V torek zjutraj nas je pred hotelom pričakal šolski hišnik in nas odpeljal k našim gostiteljem. Šest švedskih ravnateljev na poti v slovensko šolo, ki je odprta in gostoljubna do obiskovalcev in vseh njihovih vprašanj, ki so jih prinesli s seboj. Kaj so podobnosti in kaj razlike, ki jih bomo spoznali? Česa se bomo naučili in kako to nato uporabili pri lastnem delu na Švedskem?

## Delovno okolje

Ustavili smo se pred šolo, zgrajeno v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja. Zasnoval jo je arhitekt, ki je želel prispevati k inovativnosti pri gradnji šol. Vendar so se njegovi načrti izkazali kot nepraktični, saj del strehe, zgrajen iz stekla, vetru in dežju ne kljubuje dobro. Šola je obdana z bogatim zelenjem in hiše v okolici pričajo, da je to območje stabilne socialne strukture. Grafitna poslikava, ki govori o modernem umetniškem izražanju in o kateri so se učenci in učitelji dogovorili, lepo poživijo sivo fasado, ki nas pozdravi na vhodu. V okolici šole je veliko zelenih površin, kjer je poskrbljeno za klopi, kar omogoča tudi pouk zunaj učilnic. Dvorišče se med odmori ne uporablja, saj učenci med poukom šole ne zapuščajo. Vhodna vrata se po pričetku pouka zaklenejo. Zaradi varnostnih razlogov ostane šola zaklenjena do konca pouka, za varnost pa skrbi varnostnik. V preteklosti so se pojavljale določene težave z nedovoljenim vstopom, še posebej s strani bivših učencev.



Skupni prostori in učilnice so velike in dobro vzdrževane. Mize v učilnicah so razporejene različno; v ravnih vrstah, v parih, ki omogočajo skupinsko delo, in v obliki črke U. Hodniki so relativno veliki in se pogosto uporabljajo za prikaz dobrih izdelkov učencev. Likovni izdelki so na nas naredili velik vtis, še posebej zaradi kvalitete, kljub temu da so izbrani le najboljši. Učitelji in ostalo osebje se dejansko zdi zelo zadovoljno. Vsi prostori so na splošno zelo čisti in urejeni. Med drugim je čiščenje stranišč ena izmed prioriteta in le-ta čistijo večkrat na dan. Po drugi strani je na hodnikih in drugih skupnih prostorih zvočna izolacija slaba, kar ima za posledico visok nivo hrupa. Učilnice so prostorne, dobro opremljene in občutili smo, da je prioriteta v razredu namenjena redu. Šolske torbe in čevlji so v urejenih vrstah, šolsko delo je dobro zasnovano ter poteka znotraj okvirov in določil. V šoli ni majhnih učilnic, zato delo v skupinah ali projektno delo poteka v jedilnici ali v skupnih prostorih. V večini učilnic je računalniški projektor, ki se pogosto uporablja pri poučevanju. V šoli je prav tako urejena računalniška učilnica in zaposlen računalničar. Njegovo mnenje je, da je v primerjavi z drugimi šola dobro opremljena. Učilnice za pouk naravoslovnih predmetov so relativno nove in dobro opremljene.

Ravnateljica in učitelji verjamejo, da sta družabno ozračje in občutek pripadnosti med zaposlenimi zelo pomembna. Zato si stalno prizadevajo, da med in po pouku opravljajo določene stvari skupaj; tako je vsako leto organiziranih tudi več družabnih srečanj. Enkrat na leto pripravijo dvodnevni seminar, ki ga poskušajo izvesti zunaj Slovenije. Tako so na primer že bili v Italiji ter na Hrvaškem, in razmišljajo o možnosti, da bi nas obiskali tudi na Švedskem. Seveda so toplo vabljeni!

### **Vpis otrok**

Šolo obiskuje 741 učencev. Pouk poteka v dveh ločenih zgradbah; učenci od 1. do 3. razreda so v manjši in starejši zgradbi, ki stoji nasproti nove in večje, katero obiskujejo učenci od 4. do 9. razreda. Vpisujejo se predvsem učenci iz šolskega okoliša, čeprav šola sprejema tudi učenci od drugje. Hitro smo dobili občutek, da je šola privlačna za učence in na visokem nivoju, kar je dokaz za to, da na njej delajo dobro. Družbena struktura je zelo stabilna; približno 20 učencev prihaja iz družin z zelo slabimi finančnimi in socialnimi pogoji. Prav tako je samo dober ducat otrok iz priseljenskih družin. Trenutno na šoli ne morejo predvidevati, kakšna je napoved za prihodnost, vendar obstaja velika verjetnost, da bo želja staršev po vpisu svojih otrok iz drugih okolišev ostala visoka. Finančna sredstva, ki jih je šola deležna, so v Sloveniji odvisna od števila učencev. Prav tako lahko šola pridobi donacije in si s tem izboljša svoj finančni položaj, česar na Švedskem ne poznamo. Donacije šola ponavadi prejme s strani staršev in le-te se porabijo za izvedbo ekskurzij in podobnih dogodkov, čeprav lahko šola denar porabi tudi za druge stvari. Pri srečanju s katerimkoli od zaposlenih smo vedno dobili občutek, da so izjemno ponosni na šolo. Prav tako je zelo dobro tudi sodelovanje tako z učenci kot s starši.

### **Vodstvo**

Vodstvo šole sestavljajo ravnateljica in dve pomočnici – ena za razredno stopnjo in ena za predmetno. Ravnateljica je pedagoški vodja ter upravni organ šole, in tako odgovorna za vodenje le-te, medtem ko pomočnici opravljata poslovodne in pedagoške naloge. Pomočnici ravnateljice prav tako poučujeta devet ur na teden. Naš občutek je, da med vodstvenimi delavci vlada dobro ozračje in da med seboj odlično sodelujejo. Ravnateljica je bila mnenja, da je delovna obremenitev zelo visoka, kar velja tudi za švedske ravnatelje. Prav tako je v Sloveniji več ravnateljic kot ravnateljev.

Ravnateljem ni potrebno opravljati individualnih pogovorov z učitelji, čeprav jih k temu spodbujajo med njihovim izobraževanjem. Za ravnateljico OŠ n. h. Maksa Pečarja bi takšna obveza bila neizvedljiva zaradi zelo velikega števila zaposlenih na šoli. Namesto tega osredotoči svoj čas na hospitacije, katerih v enem šolskem letu opravi približno 60-70. Tako se lahko pogovori z učitelji in skupaj lahko evalvirajo delo. Prav tako je to del osnove, iz katere se izračuna delovna uspešnost ravnatelja. Ravnateljica lahko vsake tri mesece med učitelje razporedi 3000 € za dodatno delo in uspešnost. V Sloveniji sicer ne obstajajo individualne plače.



Šolski parlament, slovenska različica švedskega sveta učencev, se sestane enkrat na mesec. Iz vsakega razreda sta povabljeni dva predstavnika, sodelujejo pa tudi ravnateljica in učitelji. O temah, ki jih obravnavajo se najprej učenci pogovarjajo pri pouku in so nato posredovane ravnatelju. Na šoli obstaja tudi svet staršev, namen katerega je, da daje mnenje o delu šole in podpira njen razvoj. Kakor na Švedskem imajo različni sveti vlogo foruma. Tako lahko učenci in starši povedo, kaj mislijo o delu šole, dajejo predloge za izboljšanje in odpirajo razprave o viziji in strategijah. Trenutno se odvija razprava o tem, katere dejavnosti naj bi bile vključene v posamezne razrede. Svet staršev je prav tako vključen pri evalvaciji šolskega leta in vsi starši so vsako leto povabljeni na dan odprtih vrat, kjer lahko sodelujejo pri pouku in drugih dejavnostih.

### **Pouk in učni uspehi**

Vizija šole je »Učenje za življenje«, ki je dobro zasidrana z ključnimi besedami Mir – Ljubezen – Prijateljstvo – Svoboda. Simbol vizije je ptica, ki jo je moč videti na različnih mestih po šoli.

Uprava, učitelji in še posebej ravnateljica imajo zelo jasno predstavo o odnosu med vzgojo in poučevanjem. Vzgoja je ključna. Zelo pomembna izhodiščna točka za delo na tem področju je kultura in učenje družbenih veščin. Vendar so za starše bolj pomembne ocene in šolski uspeh, še posebej pri predmetih, ki se smatrajo za »glavne«, to so matematika, slovenščina in angleščina. V tem pogledu je vizija o družbenih veščinah še toliko bolj pomembna, kar je poudarila tako ravnateljica kot šolska svetovalna služba. Le-te pripomorejo k boljši samopodobi in tako dobijo vizionarske ključne besede tudi naraven pomen. Zaradi tega je zelo pomembno, da imajo vsi otroci možnost, da gredo v šolo v naravi, da se udeležijo ekskurzij in tekmovanj, saj lahko tako razvijajo svoje družbene odnose z vrstniki in drugimi.

Šolski uspeh je zelo visok. Ob koncu šolskega leta 99% učencev uspešno zaključi razred. Ko smo obiskali različne razrede, smo videli vesele in samozavestne otroke. Zelo visoka je bila tudi prisotnost, tako fizična kot mentalna. Na šoli ni težav z neopravičenim izostajanjem od pouka. Za učence, ki so vzgojno in vedenjsko problematični šola poskrbi, da imajo individualne ure pri vseh predmetih. Samo približno 40 učencev z učnimi težavami potrebuje redno in vsakdanjo učno pomoč.

V Sloveniji obstajajo učni načrti in cilji za vsak razred, ki relativno strogo določajo smernice za učitelja. Vendar je metodološki in pedagoški pristop popolnoma odvisen od učitelja. Z učnim načrtom kot osnovo za poučevanje lahko učitelj jasno ugotovi, ali je učenec sposoben dosegati posamezne cilje v vsakem razredu. Če učenec tega ni sposoben in ne dosega zastavljenih ciljev, se pričnejo določeni postopki in usmeritve. Zelo redko se zgodi, da šola takšnemu učencu ponudi še eno dodatno leto obiskovanja pouka. V večini primerov se učenec preusmeri na določeno vrsto prilagojenega programa. V primeru, da postopki pokažejo, da učenec potrebuje zelo veliko pomoči in podpore, se ponudi prešolanje na posebno šolo. V Ljubljani obstajajo tri takšne šole.

Učenci, ki potrebujejo splošno učno pomoč, so je lahko deležni na šoli. Šola morajo izvajati dejavnosti tudi popoldne, saj ima vsak razred, glede na odločitev vlade, ponujenih 35 ur na teden skozi vso leto, ki se morajo ob pomoči učiteljev porabiti za pomoč učencem ali kakšne druge dejavnosti, potem ko se je pouk že končal. Vsi učitelji imajo to obvezo vključeno v njihov opis dela.

Ta delovni čas je za učitelje obvezen, za učence pa prostovoljen. Če ni potrebe po dodatni učni pomoči pri različnih predmetih, lahko učenec v prvem razredu na primer izbere dodatni pouk angleščine, športne vzgoje ali pa sodeluje pri kakšni drugi dejavnosti. Med našim obiskom smo si ogledali muzikal *Briljantina*, predstava, ki nas je očarala in navdušila v vsakem pogledu. Še enkrat čestitamo za odlično opravljeno delo!



Učenci z zelo visokimi sposobnostmi lahko z dovoljenjem staršev v 5. in 7. razredu opravljajo teste sposobnosti. Če so rezultati zelo dobri, so učenci lahko deležni dodatne pozornosti in tako še bolj poglobljajo svoje znanje na različnih področjih. Po zaključku osnovne šole lahko učenci pridobijo kadrovske štipendije, ki jih razpišejo različna podjetja.

V Sloveniji zakon ne zahteva iste vrste dokumentacije kot na Švedskem, t. i. IUP-dokumentacije (individualni razvojni program). Sodelovanje med starši in šolo je na OŠ n. h. Maksa Pečarja dobro razvito predvsem zaradi iniciative s strani staršev. Vsak starš ima možnost, da se v šoli oglasi in poizve o napredku svojega otroka. Za takšen pogovor imajo starši na voljo 10 minut na teden. Vsak učenec ima svoj individualni portfolio, ki jih spremlja skozi vso izobraževanje in katerega izpolnjujejo in dopolnjujejo učitelji.

Nacionalni preizkusi znanja se izvajajo v 6. in 9. razredu. Matematika in slovenščina sta obvezna in se preverjata vsako leto. Ostali predmeti se iz leta v leto spreminjajo. Rezultati se pošljejo Državnemu izpitnemu centru.

V Sloveniji se uporabljajo ocene od 1 do 5, med katerimi je 5 najvišja. Učenci v prvi triadi so opisno ocenjeni ob koncu vsakega ocenjevalnega obdobja. Učenci v drugi in tretji triadi dobijo ob koncu prvega ocenjevalnega obdobja pisno obvestilo o ocenah, ob koncu šolskega leta (24. junija) pa zaključne ocene.

## **Poučevanje**

Učenci vstopijo v šolo pri šestih letih. Na OŠ n. h. Maksa Pečarja nimajo predšolske vzgoje ali prostočasnih dejavnosti.

Učenci od 1. do 5. razreda imajo ves čas enega učitelja, ki se zamenja vsako novo šolsko leto. Od 6. do 9. razreda pa posamezne predmete poučujejo različni učitelji.

Razlogi za to so:

- za učenca je dobro, da se nauči spoznavati novi ljudi,
- za učenca je dobro v primeru, da se z določenim učiteljem ne "ujame",
- za učenca je dobro, da je učitelj strokovnjak na posameznem področju,
- za učitelja je dobro, če je odgovoren za razred samo eno leto, še posebej, če je razred zahteven.

V razredu je ponavadi 25 učencev. Pouk je večinoma voden frontalno, čeprav to ni pravilo. Načrtovanje dela poteka v skupinah, tako po horizontali in vertikalni.

Učilnice so razdeljene glede na to, kateri predmet učitelji poučujejo. To je možno tudi zato, ker ima šola relativno veliko učilnic. Ravnateljica je razmišljala tudi o spremembi tega načina, vendar predlog ni bil sprejet z odobravanjem.

Učitelji, ki smo jih lahko spremljali pri pouku, so izžarevali predanost in samozavest v svoji strokovni vlogi. Občutili smo zelo prijetno in spodbudno ozračje med učitelji in učenci, čeprav tudi zelo veliko spoštovanja.

Učenci imajo veliko pomoči v družinskem okolju in prihajajo v šolo dobro pripravljene. Skoraj vsak dan imajo domačo nalogo pri slovenščini in matematiki, medtem ko imajo pri drugih predmetih nalogo vsakih nekaj dni.



## **Zaposleni**

Ker je šola zanimivo delovno okolje, je prijav za vsako delovno mesto veliko. Zaradi tega ni težav pri pridobivanju kadra, tudi takšnega, ki je usposobljen za poučevanje na več področjih. Odpovedi delovnega razmerja je malo, predvsem so to tisti, ki se odločijo zapustiti Ljubljano. Starostna doba za upokojitev je v Sloveniji 58 let za ženske in 60 za moške. Posledica tega je, da mladi učitelji, ki so pred kratkih diplomirali, hitreje vstopijo na trg delovne sile kot na Švedskem, kjer je starostna doba za upokojitev 65 let tako za ženske kot za moške, z možnostjo podaljšanja za 2 leti, torej do 67. leta starosti. Učitelji, ki smo jih srečali in videvali, so bili relativno mladi.

Na šoli je zaposlenih 108 delavcev, od tega 75 učiteljev. 29 učiteljev je usposobljenih za poučevanje v nižjih razredih, in 29 za poučevanje v 7. do 9. razredih. Nekateri izmed učiteljev imajo magisterij. V Sloveniji traja izobraževanje učiteljev 4-5 let. Šola tudi skrbi za dodatno izobraževanje učiteljev, kar je zelo pozitivno, saj revitalizira šolo. Na šoli prav tako izvajajo nastope za bodoče učitelje, zato vsako leto sodelujejo pri ocenjevanju izobraževanja učiteljev.

## **Poročilo o delu**

Šola enkrat na leto izda poročilo o delu. Obravnavana področja so enaka za vse šole v Sloveniji. Sistematično samoocenjevanje v nasprotju s Švedsko ni naloga ravnatelja. Za ocenjevanje so pristojni inšpektorji, ki obiščejo šolo. V Sloveniji je 17 inšpektorjev, vsak zadolžen za svoje področje, ki izvajajo nadzor v rednih intervalih. OŠ n. h. Maksa Pečarja je dobila pozitivne ocene na večini področij, kar priča o dobro vodeni šoli.

## **Analiza/Refleksija**

Med našim kratkim a zelo intenzivnim obiskom OŠ n. h. Maksa Pečarja smo lahko opazili zelo osredotočeno in predano vodstvo z zelo jasnimi cilji, ki težijo k uresničitvi vizije »Učenje za življenje«. Besede kot so mir, prijateljstvo, svoboda in ljubezen so bistvene pri učenju družbenih veščin.

Implementacija tega zahteva potrpežljivo in dolgotrajno delo, saj vsi učitelji ne delijo enakega mnenja. Prav tako nekatere starše zanimajo le ocene njihovih otrok.

Naše mnenje je, da ima šola jasno vodstvo s stabilnim učiteljskim kolektivom, ki je dobro podkovan za delo. Šola ima dober sloves glede sodelovanja s starši. Prav tako je šola tudi zelo učinkovita in uspešna, kar je zraven že omenjenih razlogov še posledica prostovoljne popoldanske dejavnosti in morda tudi sistema finančnega nagrajevanja učiteljev za uspešno in dodatno delo.

Menimo, da možnost prejemanja donacij ustvarja in pripomore k večjim možnostim za šolske dejavnosti, tako na izobraževalnem kot tudi na drugih področjih.

Kot prednost vidimo tudi dejstvo, da Slovenija učencem z visokimi sposobnostmi nudi dodatno možnost za razvijanje le-teh.

Mislimo, da ima OŠ n. h. Maksa Pečarja dobre možnosti, da razvija svoje dejavnosti, saj je to šola z jasno vizijo in profesionalnim ter predanim kolektivom. Primer tega je tudi projekt sodelovanja med starši, učitelji in univerzo.

Ena izmed ovir pri razvoju šole bi lahko bila dokumentacija, ki jo mora voditi.



Prav tako smo si zastavljali vprašanja o tem, kako so organizirani razredi na nižji stopnji. Ali se sledeče izgubi oz. je pod vprašajem, ko učenci vsako šolsko leto zamenjajo učitelja:

- zaupanje v odraslega,
- znanje učencev in njihov razvoj,
- dolgoročna odgovornost odraslega,
- sodelovanje med učitelji.

Prav tako se nam postavlja vprašanje, ali so fantje deležni več pozornosti in imajo več priložnosti za odgovarjanje med urami pouka.

Menimo, da sistem, po katerem je ravnatelj izvoljen vsakih pet let, lahko ovira razvoj šole. Doba petih let je relativno kratek čas za dolgoročni razvoj šole. Prav tako je lahko ravnatelj pod pritiskom, naj ne sprejema neprijetnih odločitev.