

## Programski učiteljski zbor, priložnost za opolnomočenje učiteljev

Inga Krusič Lamut

*Ravnateljica Srednje ekonomske  
in trgovske šole Nova Gorica  
inga.krusiclamut@setsng.si*

Zadnja sprememba Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja je prinesla novost, nov strokovni organ v šoli, in sicer programski učiteljski zbor ali kratko P U Z, ki ga zakon navaja v 60. členu. V 61.a členu pa navaja, da ga sestavljajo vsi učitelji, ki poučujejo v izobraževalnem programu, in drugi strokovni delavci, ki sodelujejo pri izvajanju tega izobraževalnega programa. Programski učiteljski zbor opravlja naloge v zvezi z načrtovanjem in izvedbo ocenjevanja znanja ter druge naloge, ki jih na podlagi podzakonskih aktov o ocenjevanju znanja določi šola. Vodi ga strokovni delavec, ki ga določi ravnatelj.

Še natančnejši je Pravilnik o ocenjevanju znanja v poklicnem in srednjem strokovnem izobraževanju, ki v 5. členu ponovi navedbo 61.a člena ZO F V I glede tega, kdo sestavlja programski učiteljski zbor, in navaja različico glede vodenja, saj pravi, da ga vodi ravnatelj oziroma strokovni delavec, ki ga določi ravnatelj. V nadaljevanju so navedene pristojnosti programskega učiteljskega zbora, in sicer pripravljane načrta ocenjevanja znanja, odločanje o napredovanju posameznega dijaka, določanje osebnega izobraževalnega načrta dijaka, odločanje o načinu opravljanja dopolnilnih izpitov posameznega dijaka, odločanje o načinu ponavljanja letnika posameznega dijaka po predhodnem mnenju staršev, ugotavljanje dosežene zmožnosti dijaka, ki ne zaključi izobraževanja, in izvajanje drugih nalog, določenih s pravilnikom in šolskimi pravili. V 27. členu pravilnik navaja še pristojnost, da programski učiteljski zbor ugotovi, koliko kreditnih točk je dijak pridobil v času šolanja.

Ne glede na zakonodajo je programski učiteljski zbor zaradi uvajanja prenovljenih izobraževalnih programov dobil še dodatne naloge, ki se nanašajo na sodelovanje pri pripravi izvedbenega predmetnika ter na uvajanje nove filozofije poučevanja, predvsem s timskim in sodelovalnim poučevanjem.

Glede na določbe zakona in pravilnika je bilo treba v šoli pre-

misliti o tem, kako vzpostaviti in organizirati delovanje programskega učiteljskega zbora (PUZ), da bo lahko opravljal vse naloge, ki so mu dodeljene. Ob tem se mi je postavilo vprašanje, kdo naj PUZ vodi, saj so možnosti odprte; vodi ga namreč lahko ravnatelj ali oseba, ki jo sam določi. In če se ravnatelj odloči za možnost, da vodenje PUZ zaupa komu drugemu, se poraja vprašanje, kako spremeniti vodenje, da bo nova organizacijska struktura delovala.

V prvi fazi se je pokazalo, da je dovolj, da vsi v kolektivu vemo, kaj je programski učiteljski zbor in kaj so njegove naloge. Glede na programe, ki jih izvajamo na šoli, smo oblikovali štiri programske učiteljske zборе in dodatnega, poizkusnega, za program ekonomske gimnazije. Glede na možnosti zakonodaje so vodenje oblikovanih PUZ prevzeli kolegi učitelji. Oblikovali smo tim vodij PUZ, katerega vodja je ravnatelj, in pripravili načrt dela za prihodnje šestmesečje, torej do začetka šolskega leta 2008/2009. Eden od najpomembnejših ciljev, ki smo jih sprejeli, je bil uvajanje timskega in sodelovalnega poučevanja. Tim se je pri uvajanju sprememb povezoval s šolskim razvojnim timom in poleg drugih timov, oblikovanih za iskanje rešitev z različnih področij pedagoškega dela, sestavljal organizacijsko strukturo pod okriljem šolske komisije za kakovost in ožjega tima za kakovost. Celotna struktura pa je bila usmerjena v doseganje ciljev razvojnega načrta šole z vidika dolgoročnega načrtovanja in kratkoročnih ciljev letnega delovnega načrta.

Razvejani sistem, na katerega smo se pripravljali skoraj dve leti, in to z izobraževanjem prek sistematičnega vključevanja v različne projekte, ki so imeli skupni razvojni imenovalec, in z oblikovanjem timov, je predstavljal kontekst, potreben za naslednji korak, in sicer za začetek opolnomočenja zaposlenih. Pri opolnomočenju gre v bistvu za prenos pooblastil, vendar ga ni mogoče uvesti akcijsko, potrebna sta čas in učenje vseh, vodje in zaposlenih oziroma ravnatelja in učiteljev. Pri uvajanju prenovljenih programov pa se je opolnomočenje pokazalo kot strateška nujnost pri uvajanju sprememb.

Da bi lahko opazovala nastajajoče spremembe zaradi spremenjene organizacijske strukture in opolnomočenja sodelavcev, sem se odločila za akcijsko raziskavo. V prvi fazi, v šolskem letu 2007/2008, sem si postavila raziskovalno vprašanje: Kako s spremenjenim pedagoškim vodenjem spodbuditi sodelovalno učenje in poučevanje pri uvajanju prenovljenih programov? Vzrok za izbiro omenjenega vprašanja je uvajanje prenovljenih programov, ki zahtevajo povezovanje znanja znotraj kurikula (kurikularne

povezave), in vključevanje ključnih kompetenc. Da bi lahko to dosegli, je nujno sodelovalno učenje in poučevanje, ki temelji na timskem pristopu. Merjenje organizacijske klime, ki smo ga opravili z vprašalnikom DION, je pokazalo, da kolegi učitelji zaznavajo šibke točke prav na področju sodelovanja in timskega pristopa. Zato se mi je glede na vse okoliščine zdelo vredno, da se spopademo s tem izzivom in poiščemo poti za spodbujanje timskega dela.

Razvojni tim in vodje PUZ so v tej fazi odigrali najpomembnejšo vlogo, saj so pripravili akcijski načrt za medpredmetne povezave, in sicer za večpredmetne povezave. Izhajali so iz letnega delovnega načrta in projektov, v katerih sodelujemo, kot cilj pa so si postavili naslednje povezave: poznavanje sebe in šolskega okolja (namenjena prvim letnikom prenovljenih programov in prvemu letniku gimnazije), petdesetletnica šole in medkulturno učenje in sprejemanje različnosti za uspešno življenje (namenjeni vsem letnikom vseh programov). Načrt je predvideval izboljšanje komunikacije med učitelji in razvojnim timom, med posameznimi učitelji in strokovnimi aktivni in izboljšanje timskega dela, sodelovalnega učenja in poučevanja, učno-ciljno načrtovanje pouka in še nekatere druge posebne cilje. Uresničitev načrta naj bi potekala z izpeljavo projektnega dneva.

V tej fazi sem dejavnostim šolskega razvojnega tima in njegovemu sodelovanju z vodji PUZ sledila prek poročanje tima in vodij PUZ, nisem pa neposredno vodila dejavnosti. Moja bojazen, da bo ostalo medpredmetno povezovanje samo na deklarativni ravni, zapisano v letnih pripravah učiteljev, se je pokazala kot neutemeljena.

V drugi fazi, ki se je začela s šolskim letom 2008/2009, smo prenovljene programe začeli uvajati v prve letnike vseh programov srednjega strokovnega in srednjega poklicnega izobraževanja. Po prvih odzivih na uvedene spremembe so se že začeli pojavljati predlogi za izboljšave in spremembe, ki smo jih beležili z namenom, da bomo v naslednjem šolskem letu bolje načrtovali.

Moja akcijska raziskava o potrebnih spremembah pedagoškega vodenja za spodbujanje sodelovalnega učenja in poučevanja pri prenovljenih programih se je ob koncu druge faze osredotočila na razmišljanje o vodenju in opolnomočenju zaposlenih. Oblikovanje programskih učiteljskih zborov je spodbudilo nastajanje učeče se skupnosti, kar je nakazovalo potrebo po novem načinu vodenja, ki je zahtevalo svobodo za ustvarjalnost, eksperimentiranje, spodbujanje k pridobivanju novega znanja pri posameznikih, vključe-

vanje v dejavnosti učenja, prizanesljivost do napak, priznavanje lastnih napak in močno potrebo po izrečenem priznanju za napredek. Samo organizacijska kultura zaupanja in odprtosti lahko omogoči delitev znanja. Ob tem ne smemo zanemariti težav, kot so individualizem zaposlenih, ljubosumnost, pomanjkanje timske usmerjenosti, nezaupanje, destruktivizem, nizka motivacija.

Kot ravnateljica sem v prvi fazi spodbujala sodelovalno učenje in poučevanje na formalen način (izobraževanja, konference, pogovori), vendar je bil dejanski učinek majhen, morda tudi zato, ker gre pri sodelovanju za kompleksen pristop, ki ga ni mogoče uvajati formalno. Zdi se mi, da so se dobri rezultati pokazali, ko sem opolnomočila vodje Puz, torej prešla na deljeno vodenje. Pri skupnem sodelovanju smo se vsi učili in dozorevali. Vodje Puz so pridobivali izkušnje z vodenjem, se soočali z izzivi pri komunikaciji, učitelji so pridobivali izkušnje s timskim delom, sama pa sem odkrivala nov način vodenja, pri katerem nisem imela neposrednega vpliva na dogajanje, imela pa sem več priložnosti za opazovanje, poslušanje in razmišljanje, kar je posledično omogočilo dojetje prednosti in pomanjkljivosti takega sistema, ki nas je začel spreminjati. Vsi pa smo se akcijsko učili, in to ob resničnih problemih, in iskali rešitve in izboljšave znotraj okolja, v katerem delujemo. Pri vodenju, pri katerem je ravnatelj neposredno vpleten v dejavnosti, dejansko zmanjkuje časa za strateški premislek, kako naprej. Tako pa se je vodenje razpršilo med sodelavce, saj smo bili vsi udeleženi pri pripravljanju sprememb, med seboj smo sodelovali, izmenjavali ideje, imeli smo priložnost videti kolega »v akciji« pri timskem poučevanju, učiti se drug od drugega, torej sodelovalno učiti se in poučevati.

Zaradi opolnomočenja učiteljev dobiva tudi akcijsko raziskovanje in akcijsko učenje pomen in smisel, tako pri ravnatelju kot pri učiteljih. Ravnatelj dobi več priložnosti za objektivno opazovanje in strateško razmišljanje, saj mu odmik od neposredne vpletenosti v nekatere dejavnosti daje možnost videti »veliko sliko« in v njej nove možnosti za razvoj in spremembe, možnosti, ki bi jih sicer lahko spregledal. Učitelji pa v medsebojni povezanosti in sodelovanju v sebi poiščejo ustvarjalnost in se zaradi odgovornosti ter sodelovalne kulture samopotrjujejo. Lahko bi rekli, da gre v tem procesu za sinergijske učinke učenja in osebne rasti posameznika. Menim, da akcijsko raziskovanje pri posamezniku zahteva občutek avtonomije in svobode, sicer se ujamemo v krog stereotipnega razmišljanja in takih vzorcev delovanja, ki ne prinašajo sprememb in posledično izboljšav. Nova paradigma prinaša tudi omejitve in

ugovore, ki jih je treba postopoma preseči, in sicer: pomanjkanje časa, odpor do nenehnega spreminjanja, težave pri medsebojnem usklajevanju, poenotenje različnih pogledov, usklajevanje dejavnosti itd.

Bistveno je poenotenje ciljev in ne poti do njih, kar lahko omogoči le vodenje, ki, ne glede na to, kako ga poimenujemo, omogoča razvoj skupnosti kot celote in znotraj nje posameznika kot unikuma. Čeprav ostane gledišče isto, ima lahko vsak svoj lastni pogled na to, kako cilje doseči, ker je vsak enkratna oseba z vgrajenimi vrednotami in stališči in deluje iz svojega logičnega okvira. Različne pristope in poglede je na enem od seminarjev slikovito predstavila dr. Linda Devlin, ki pravi, da različna videnja ljudi lahko primerjamo s pogledom skozi kalejdoskop.

Opolnomočenje je postalo potreba in ne le lepotni popravek različnih slogov vodenja, ki jih uporabljamo ravnatelji. Pojavljajo se sicer vprašanja o obsegu opolnomočenja, načinu usklajevanja dejavnosti in strategije deljenega vodenja, na katera si še ne znam zadovoljivo odgovoriti, vendar bo to prav gotovo izziv za prihodnost.