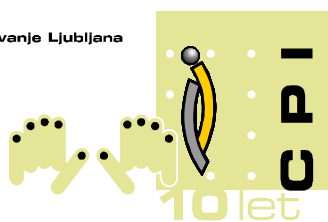


Center RS za poklicno izobraževanje Ljubljana
Ob železnici 16
1000 Ljubljana
Slovenija

tel.: 01/ 5864 200
faks: 01/ 5422 045
e-pošta: tajnistvo@cpi.si
<http://www.cpi.si>



Zavod
Republike
Slovenije
za šolstvo



EVROPSKI SOCIALNI SKLAD

.....

PRILOGA Č

Poročilo o intervjujih z ravnatelji

NOSILEC: Center RS za poklicno izobraževanje in Zavod RS za šolstvo

TEMELJNO RAZISKOVALNO VPRAŠANJE: Kako ravnatelji ocenjujejo proces uvajanja in izvajanja izobraževalnega programa Avtoserviser?

METODOLOŠKA RAZČLENITEV:

Sodelujoči: ravnatelji štirih pilotnih šol

Tehnika in postopek zbiranja podatkov:

Polstrukturiran intervju

Priprava opomnika za polstrukturirani intervju

Izvedba intervjujev (snemanje s pomočjo diktafona) – november in december 2004

Transkripcija intervjujev

Analiza in interpretacija ugotovitev

Opredeleitev področij in kazalcev:

Oblikovanje izvedbenega kurikula	<ul style="list-style-type: none">• ocena nacionalnega kurikula za pripravo izvedbenega• metodologija odprtega kurikula
Timsko načrtovanje vzgojno-izobraževalnega dela in poučevanja	<ul style="list-style-type: none">• ocena timskega načrtovanja in poučevanja• socialna klima timov in šole
Izvedbena organizacija na ravni šole	<ul style="list-style-type: none">• spremembe organizacije na ravni šole• spremembe v kulturi/načinu vodenja• potrebe po strokovni podpori
Kadrovski, materialni in drugi pogoji za izvajanje programa	<ul style="list-style-type: none">• zagotavljanje materialnih pogojev• značilnosti kadra na šoli

V spremjavi poskusnega uvajanja programa Avtoserviser smo opravili polstrukturirani intervju z ravnateljmi štirih pilotnih šol in zbrali informacije o prvih korakih in težavah procesa uvajanja novega programa. Zanimali so nas procesi oblikovanja tima učiteljev in njihovega sodelovanja, vloga ravnatelja pri vodenju šolskega tima ter pristop k načrtovanju izvedbenega kurikula. Povprašali smo jih, kako ocenjujejo prenavo in proces uvajanja novega programa na njihovi šoli ter o omejitvah in težavah, ki pri tem nastopijo.

- **Oblikovanje šolskega tima v novem programu Avtoserviser**

V izhodišču priprave uvajanja novega programa je bila pri ravnateljih prepoznana potreba po večji sodelovalnosti med ravnateljem in učitelji, da bi lahko proces uvajanja stekel kakovostno. Vsi ravnatelji so povedali, da so bili pri vključevanju učiteljev v šolski tim, ki program uvaja, pozorni na njihovo naklonjenost spremembam in novim izzivom, fleksibilnost, možnost sodelovanja med njimi in pripravljenost na večji delovni vložek. Poskušali so se izogniti vključevanju ljudi, ki so konfliktni ali se med seboj ne razumejo najbolje.

Glede na to, da se program Avtoserviser uvaja kot nacionalni poskus, so imeli nekateri ravnatelji dovolj maneverskega prostora, da so dopustili možnost učiteljeve izbire za sodelovanje. Tudi skozi individualne pogovore z učitelji in na podlagi njihovih mnenji s kom bi želeli sodelovati, so prišli do prave zasnove skupine. Seveda v manjših šolah to ni povsem mogoče.

Ravnatelji opozarjajo, da je ključnega pomena uspešne prenavo prav pozornost šolskemu timu in sestavi tima, saj v novih programih veliko dela sloni prav na sodelovanju in povezovanju, tako pri načrtovanju kot pri izvajanju pouka in pri ocenjevanju.

- **Vloga ravnatelja in vodenje šolskega tima**

Prenova prinaša temeljne spremembe v načinu kurikularnega načrtovanja, posledično pa tudi v načinu izvajanja in šolske organizacije. Načrtovanje izvedbenega kurikula na šoli ter poudarek na medpredmetnem povezovanju po svoji logiki teži k čimbolj intenzivnemu sodelovanju na šoli. Ravnatelji so povedali, da poskušajo kljub zahtevni situaciji uvajanja novosti, voditi šolski tim čim bolj odprto in demokratično. Prav odprta komunikacija med ravnateljem in učitelji naj bi bistveno prispevala k motivaciji učiteljev za spremembe. V tej komunikaciji je bistveno, da je trud posameznih učiteljev opažen, pohvaljen ali nagrajen. Eden izmed ravnateljev poudarja, da je spodbuda k spremembi pri učiteljih mogoča le, če uspe ravnatelj vzpostaviti pristni stik z učitelji.

Seveda pa je to le začetek, učiteljem je potrebno zagotoviti pogoje, da izvajajo predlagane novosti ter lastne izvedbene rešitve, da »učitelju omogočiš, da dela v programu to, kar naj bi delal«, kot je povedal eden izmed ravnateljev.

Ravnatelji so povedali, da je v začetku učiteljem nujno dati čim več informacij o novostih, ki se bodo uvajale, saj je namen sprememb, da predstavljajo učiteljem izziv in ne zgolj breme. Prav sodelovanje pri uvajanju novosti med prvimi v tej prenovi so sprejeli kot prednost, kar so nam v vprašalnikih potrdili tudi mnogi učitelji.

Projektni tim učiteljev se na vseh šolah skozi vso leto dobiva enkrat tedensko. Ravnatelj je ponekod na sestankih prisoten, drugje pa ne, vseeno pa ravnatelji soglasno ugotavljajo, da nekdo mora biti formalni vodja tima. Na eni šoli so imeli nekaj težav, ker so bili učitelji mnenja, da mora biti vodja tima ravnatelj. Njegovo mnenje pa je bilo, da ravnatelj na operativni ravni ne more sodelovati pri finem kurikulumu, ker je to stvar pedagoškega dela učiteljev.

- **Pristop k novemu kurikularnemu načrtovanju - izvedbeni kurikulum**

Zanimala nas je organizacija načrtovanja izvedbenega kurikula ter dileme in odprta vprašanja, ki so se v zvezi s tem pojavljala. Na začetku so bili učitelji po mnenju ravnateljev na vseh šolah nekoliko zadržani, ker ni bilo čisto jasno, kaj je sploh treba narediti. Nato je postalo jasno, da vodi tak način načrtovanja v izločanje vsebin, ki so nepotrebne in pomeni obrat v logiki poteka samega programa (npr. pri avtomehanikih vidijo dijaki avto prvič v drugem letniku, pa je bolj smiselno, da ga vidijo takoj na začetku prvega). Vse to so bili začetki medpredmetnega povezovanja ter timskega načrtovanja in dela, ki pa se ga je treba naučiti. Tovrstno načrtovanje pomeni pregled nad celoto in ko vidiš celoto, lahko izpade cela zadeva čisto drugače.

Pri načrtovanju je bil za vse šole dobro vodilo *Opomnik 1*, saj so tako vedeli kje začeti in kaj početi, vendar za vse postavke ni bilo časa. Po mnenju enega ravnatelja bi bilo dobro, če bi se celoten projektni tim spustil v analize posameznih postavk, smiselno pa bi bilo opredeliti, kaj je izvedbeni kurikulum in kako ga narediti.

Pri načrtovanju izvedbenega kurikula so na vseh šolah najprej razjasnili predstave o tem, kaj sploh je oziroma pomeni izvedbeni kurikulum. Prvi so ga naredili v Ptuju. Takrat je nastala tudi ideja o projektnih tednih, kar naj bi kasneje prerasli v učno situacijo skozi celo šolsko leto. Najprej so praktiki in učitelji strokovnih vsebin opredelili časovno os vsebin, na katero so kasneje dodajali ostale vsebine za ključne kvalifikacije. V središču je bil vseskozi poklic avtoserviser. Izvedbeni kurikulum je nastal najprej kot grobi kurikulum za vsa tri leta, za prvo leto pa tudi fini.

V Velenju so najprej definirali vsebine, ugotavljali kako jih integrirati in povezovati med seboj. Tudi pri njih se je začelo načrtovanje od prakse do ključnih kvalifikacij. Program je pomenil osnovne postavke, na timskih sestankih pa so učitelji ugotavljali, kako jih vključiti v izvedbeni kurikulum. Kvaliteta takega načrtovanja je po mnenju ravnatelja v tem, da ni več predmetnega načina dela in načrtovanja, da nastopa zlitje med vsebinami in da je potrebno timsko delo, spremljanje in preverjanje.

V Novi Gorici je izvedbeni kurikulum nastajal v podobnem zaporedju: od praktičnega pouka, ki mora potekati od lažjih do bolj zahtevnih del, do nizanja strokovnih vsebin in do medpredmetnega povezovanja s ključnimi kvalifikacijami. Pri takšnem načinu dela je po mnenju ravnatelja pozitivno predvsem to, da učitelj, ki načrtuje, to nalogo jemlje kot svojo in jo zato tudi bolje opravi. Posledica takega načina dela je tudi povečanje sodelovanja med šolo in lokalno skupnostjo (odprti kurikulum).

V Ljubljani so ob podobnem načrtovanju v program še vedno dali preveč vsebin in se sproti dogovarjajo o tem, s katerimi vsebinami je bolj smiselno nadaljevati v naslednjem letu. Prednost takšnega načrtovanja je po mnenju ravnateljice v vpetosti učiteljev v učni proces - cel tim dela skupaj in je več možnosti za dogovarjanje.

- **Materialni pogoji in vzpostavljanje stika s podjetji**

Vsi ravnatelji si, s sodelovanjem z lokalnim okoljem in s prijavljanjem na javne razpise, sami zagotavljajo materialna sredstva izven tega, kar je urejeno na sistemski ravni. Pri ravnateljih je moč prepoznati težnjo po decentralizaciji šolstva v finančnem smislu. Na sistemski ravni bi morali za stik šole z lokalnim okoljem in socialnimi partnerji poskrbeti gospodarska in obrtna zbornica, veliko prednost pri tem pa predstavljajo tudi medpodjetniški centri, kjer jih imajo.

Na ravni sodelovanja s podjetji, so se pojavljale finančne težave, vprašanje plačevanja stroškov in problem usposobljenosti mentorjev. Največje težave pri sodelovanju s podjetji so se pojavile v Ljubljani, kar je po mnenju ravnateljice posledica manj trdnega stika z regijsko razvojno agencijo in neusklajenega delovanja območnih zbornic.

Šole so bile v neposrednem stiku s podjetji med analizo razmer, potreb in želj po določenih vsebinah za pripravo odprtega dela kurikula. Prav to lahko po mnenju vseh ravnateljev pomeni dodatno spodbudo podjetij za sodelovanje. Na vseh šolah je bila na podlagi rezultatov, pridobljenih s pomočjo vprašalnika, izvedena analiza potreb delodajalcev. Rezultatov, ki bi bili v pomoč za oblikovanje odprtega dela kurikula, ni bilo povsod takoj, zato so nekatere vsebine določali po presoji šole. Analizi potreb delodajalcev vodi do sklepa, da se zdi delodajalcem bolj kot določeno strokovno znanje (zaposleni se

glede novosti v stroki vseskozi dodatno izobražujejo) pomembno, da se dijaki v šoli naučijo vestnosti in natančnosti.

Vizija sodelovanja med šolo in podjetji naj bi šla v smeri pomoči podjetij šoli z opremo in s krepitevijo obojestranskega interesa za dober kader.

- **Splošna ocena uvajanja**

Po mnenju ravnateljev bodo dosežki najbolj vidni po treh letih in po končanem procesu uvajanja. Proces uvajanja je v praksi prepričal tudi učitelje, ki so bili na začetku bolj skeptični. Za ostale programe bi bilo zelo dobrodošlo, da bi jih usposabljali učitelji, ki so šli sami skozi te procese, da bi si izmenjali izkušnje. Šibka točka uvajanja je, da ni vse jasno že na začetku in da gre za procese, ki zahtevajo od ljudi določene spremembe v razmišljanju. Da do tega pride, niso dovolj samo dodatna usposabljanja, ampak tudi čas. Problem je tudi v tem, da ni vseh orodij za delo (npr. pravilnik o ocenjevanju). Manjka tudi sodelovanje in povezovanje z ostalimi šolami, po mnenju enega ravnatelja pa je treba dodelati odprti kurikulum, ki bi ga morali verificirati z okoljem, vendar za to še ni instrumentov (regionalni strokovni svet, ...). Na eni od šol je bilo na začetku nekaj težav pri medpredmetnem povezovanju, po nekod pa so se pojavljala vprašanja motivacije nekaterih učiteljev.