

Dr. Justina Erčulj, Šola za ravnateljce
Metka Debeljak, Osnovna šola Poljane
Mag. Ciril Dominko, Gimnazija Bežigrad

Jelena Keršnik, Gimnazija in ekonomska srednja šola Trbovlje
Mag. Karla Krajnik, Osnovna šola Cvetka Golarja Škofja Loka
Mag. Majda Vehovec, Osnovna šola Šenčur

MEDŠOLSKE HOSPITACIJE KOT PRILOŽNOST ZA UČENJE UČITELJEV

UVOD

V naših šolah se že nekaj časa uveljavljajo medsebojne hospitacije. Njihov glavni namen je predstavitev dobre prakse in s tem spodbujanje kakovostnega poučevanja. Gosling (2002) poleg tega omenja možnost evalvacije učiteljevega dela. Delavnica, ki smo jo izvedli na posvetu pomočnikov ravnateljev marca 2014, je pokazala, da praksa sicer ni zelo razširjena, jo pa tako v šolah kot v vrtcih prepoznavajo kot možnost profesionalnega razvoja strokovnih delavcev.

Z medsebojnimi hospitacijami se v eni od skupin v programu Vodenje za učenje ukvarjamo že četrto leto. Gre za program, v katerem ravnatelj izboljšuje različne vidike svojega pedagoškega vodenja. V šolskem letu 2011/2012 smo izbrali temo povezovanje med učitelji, ki mu tudi smernice za usposabljanje učiteljev (Schleicher (ur.), 2012) pripisujejo velik pomen. Izhajali smo iz skupnega prepričanja, da je povezovanje med učitelji ena od pomembnih poti k dobri usposobljenosti, učinkovit način učenja učiteljev in priložnost za spodbude in pohvale. Lahko pa tudi bistveno prispeva k enovitemu in celostnemu pristopu učiteljev do učencev in dijakov.

V skupini sta sodelovala dva ravnatelja srednjih in štiri ravnateljice osnovnih šol. Izhodiščno stanje se je med ravnema razlikovalo, zato smo se odločili, da v srednjih šolah začnejo z medsebojnimi, v osnovnih pa z medšolskimi hospitacijami. Po enem letu so prerasle v hospitacije med vsemi vključenimi šolami.

V članku predstavljamo možnosti, ki jih ponuja medsebojno opazovanje učiteljev za njihovo učenje ne glede na to, ali gre za medsebojne hospitacije na šolski ravni ali med šolami. Osrednji del predstavljajo izkušnje vključenih ravnateljev in povzetek raziskave o uspešnosti medšolskih hospitacij v skupini. Na podlagi rezultatov, teorije in izkušenj dodajamo nekaj spoznanj in priporočil, ki so lahko spodbuda ravnateljem k vpeljevanju takega načina sodelovanja med šolami.

MOŽNOSTI, KI JIH PONUJA MEDSEBOJNO OPAZOVANJE UČITELJEV ZA NJIHOVO UČENJE

Medsebojne hospitacije v kontekstu prakse in profesionalnega razvoja učiteljev niso nekaj novega. Gosling (2014) predstavlja dva vidika njihovega uvajanja v anglosaškem svetu: presoja učiteljevega dela s ciljem napredovanja in izboljševanja kakovosti učiteljevega dela, torej razvojni vidik. Slednji je bil izhodišče tudi v našem programu.

V tujini so naredili precej raziskav, ki potrjujejo pozitivne učinke medsebojnih hospitacij na razvoj kakovosti učiteljevega dela (npr. Bell in Mladenović, 2008; Kemp in Gosling, 2014; McMahon idr., 2007). Njihovo skupno sporočilo je, da mora biti osnovni namen medsebojnih hospitacij razvijanje strokovnih razprav o učenju. Izhajajoč iz tega namena, je Gosling (2014) opredelil naslednje značilnosti uspešnih medsebojnih hospitacij:

- spodbujajo vzajemno učenje;
- upoštevajo strokovno avtonomijo vseh udeležencev (opazovalcev in opazovancev);
- temeljijo na dialogu in spraševanju;
- niso namenjene sodbam o pouku;
- so usmerjene na spreminjanje in razvoj prakse.

Chism (2007) medsebojne hospitacije uvršča v sodelovalni model spremljanja in usmerjanja učiteljevega dela, pri katerem opazovanec sam izbere enoto opazovanja. Njihov namen so učenje v dialogu, individualna in vzajemna refleksija in izboljšave. Rezultat medsebojnih hospitacij so: analiza, refleksija, razprava, širše izkušnje ter boljše učenje in poučevanje. Opazovanci in opazovalci so enakopravni, med seboj si izmenjujejo poglede in razumevanje določenih dejavnikov uspešnega učenja in se skupaj učijo. Pomembni sta zaupnost v skupini, ki jo razvijamo s konstruktivnimi povratnimi informacijami brez sodb, in organizacijska kultura, v kateri je učenje cenjeno in se o njem strokovni delavci pogovarjajo.

Iz namena medsebojnih hospitacij izhajajo usmeritve za dajanje povratne informacije. Če želimo, da se iz njih učijo tako opazovanci kot opazovalci, je najpomembnejše »pravilo«, da se izogibamo sodb o opazovani dejavnosti. Zavedati se moramo, da nihče od sodelujočih ni usposobljen za presojo dela svojih sodelavcev in za dajanje »ustreznejših« rešitev. Spodbujati moramo »dialog, kjer učitelji v varnem okolju lahko razmišljajo o svoji ustaljeni praksi in jo, če je treba, spreminjajo« (Kell, 2009: 38) v dobro vseh učencev. Opazovanec in opazovalci se morajo pogovarjati o učnem procesu in skupaj iskati rešitve, zato morajo opazovalci znati postavljati vprašanja, s katerimi pomagajo opazovancu pri refleksiji. Pogovor o učenju, ki ga spremlja refleksija, je namreč sam po sebi oblika profesionalnega razvoja. Opazovalci se morajo torej zavedati svoje vloge in biti nanjo ustrezno pripravljeni.

Za uspešnost medsebojnih hospitacij morajo obstajati tudi ustrezni organizacijski pogoji oziroma organizacijska kultura, v kateri je učenje cenjeno kot najpomembnejši

proces v šoli (Erčulj, 2011), kar mora najprej ponotranjiti ravnatelj in to tudi jasno s svojim zgledom pokazati sodelavcem. Drugi pomembni pogoji so še:

- konstruktivno sodelovalno okolje;
- spodbujanje samoevalvacije, refleksije in strokovne rasti;
- realistična pričakovanja od medsebojnih hospitacij;
- zagotavljanje ustreznega časa za strokovne razprave o učenju;
- uporaba zapisov, ki nastanejo med hospitacijo in po njej (npr. refleksije, poročil opazovancev), za načrtovanje izboljšav.

Tako medsebojne hospitacije osmislimo in jih umestimo v profesionalni razvoj učiteljev in razvoj šole.

V nadaljevanju predstavljamo dve izkušnji medsebojnih hospitacij, in sicer primer iz srednje šole, kjer so jih začeli prav v okviru programa Vodenje za učenje, in medšolsko izkušnjo.

VPELJEVANJE MEDSEBOJNE HOSPITACIJE – PRIMER GIMNAZIJE BEŽIGRAD: POGLED RAVNATELJA

Z medsebojnimi hospitacijami smo na šoli začeli v šolskem letu 2011/2012 v okviru projekta Vodenje za učenje v Šoli za ravnatelje. Ustanovili smo tim za medsebojne hospitacije. Člani so bili štirje učitelji različnih predmetov, ki so se prostovoljno javili, vodja tima pa sem bil ravnatelj. Pred prvo medsebojno hospitacijo sem predstavil članom nekaj teoretičnih osnov in sistem izvedbe medsebojnih hospitacij. Gledano nazaj je bil ta korak pri vpeljavi medsebojnih hospitacij eden pomembnejših. Vsak korak sem ustrezno utemeljil, člani so sprejeli predlagani sistem. Po opažanjih in rezultatih evalvacije lahko sklepam, da je dobro sprejet in nespremenjen zelo dobro deluje še zdaj. Število sodelujočih v medsebojnih hospitacijah se je povečalo s 5 na 21 v lanskem šolskem letu in se bo v letošnjem povečalo na 41, kar bo predstavljalo že skoraj polovico učiteljskega zbora. Na začetku je bila naloga tima preizkušanje sistema medsebojnih hospitacij na šoli z vsebinskega in tehničnega vidika in izvajanje medšolskih hospitacij (med osnovnimi in srednjimi šolami). Izkušnje na teh hospitacijah so nas prepričale, da smo s sistemom medsebojnih hospitacij na naši šoli na pravi poti.

Po štirih medsebojnih hospitacijah članov tima v šolskem letu 2011/2012 smo se z evalvacijo na koncu šolskega leta prepričali, da sistem daje dobre rezultate. Potek hospitacij in rezultate smo na koncu šolskega leta predstavili celotnemu učiteljskemu zboru, kjer je bil cel projekt, po odzivih sodeč, dobro sprejet. Zato smo se odločili, da razširimo medsebojne hospitacije na večje število učiteljev. Predsednike vseh aktivov razen športne vzgoje smo v začetku šolskega leta 2013/2014 pozvali, da se iz vsakega aktiva javita po dva učitelja, kar je zadoščalo za 16 novih članov tima. Kot se je kasneje pokazalo in smo se tega zavedali že tedaj, je bilo pomembno, da smo sestavili time kompatibilnih članov. Pri sestavi timov smo bili pozorni na starostno strukturo

učiteljev, predmetna področja učiteljev, zadolžitve učiteljev zunaj pouka in značajske lastnosti posameznikov. Sestavili smo torej štiri time s po štirimi člani. Vodili in usmerjali so jih člani prvotnega tima za medsebojne hospitacije. Vsi štirje timi so opazovali pri pouku samo en vidik pouka – odnos učitelj – dijak. Od posameznih komponent izvajanja medsebojnih hospitacij sem vodje timov še posebej opozoril, da so najbolj pozorni na razvijanje kulture povratnih informacij med člani na pogovoru po hospitacijah in da spodbujajo učitelje, da predstavijo dobro prakso svojim kolegom, ko jih opazujejo pri pouku.

Za vse nove člane smo organizirali skupno medsebojno hospitacijo, da bi videli v praksi, kako v vseh fazah poteka, pa tudi da vidijo, kaj se vsebinsko dogaja in kako bo treba delovati. Članica prvotnega tima je imela nastop, drugi trije so jo spremljali, ves potek pa sem vodil ravnatelj. Skupno je torej hospitaciji poleg opazovanja prisostvovalo 20 učiteljev. Člani novih timov so tudi spremljali in izpolnjevali instrumentarij s svojimi opažanji in ocenami. Takoj po hospitaciji so člani tima po protokolu izpeljali še pogovor med opazovancem in opazovalci in v tem delu so lahko novi člani timov za medsebojne hospitacije primerjali svoje opazovanje s poročanjem in pogovorom med opazovalci tima in opazovancem. Po tej skupni hospitaciji sem se še posebej pogovoril z mlajšimi člani, ker sem želel spoznati njihove občutke in opažanja. Informacije, ki sem jih dobil, so bile spodbudne.

V šolskem letu 2013/2014 so potekale medsebojne hospitacije v času od decembra do maja. Kot vodja tima sem kot ravnatelj v vsaki skupini sodeloval pri eni hospitaciji, ki sem jo spremljal v vseh fazah (nastop, pogovor po nastopu). Po vsaki hospitaciji sem tudi dobil poročilo vodij timov, med hospitacijami pa sem imel tudi pogovore s člani prvotnega tima (ki so zdaj opravljali delo vodij novih timov) o poteku hospitacij v njihovih timih. Vmesna opažanja pa tudi pogovori so nakazovali, da tečejo hospitacije zelo v redu, veliko članov timov je izražalo navdušenje nad njimi. Po koncu hospitacij smo naredili anonimno evalvacijo, ki je bila tudi priprava na pedagoško konferenco, na kateri smo nameravali ponovno prikazati ves razširjeni projekt oziroma že kar delo vsem učiteljem.

V evalvaciji je največ učiteljev poudarilo, da so medsebojne hospitacije prepoznali kot obliko medsebojnega učenja, da so prispevale k njihovem profesionalnemu razvoju in jim omogočile nov pogled na delo sodelavcev ter razvile kulturo konstruktivnih povratnih informacij. Prav tako so izrazili veliko zadovoljstvo z delom vodij ekip in sistemom medsebojnih hospitacij. Izrazili so željo, da bi še naprej sodelovali pri medsebojnih hospitacijah, ter mnenje, da bi bilo treba razširiti medsebojne hospitacije še na druge sodelavce.

POGLED RAVNATELJICE OSNOVNE ŠOLE POLJANE NA MEDŠOLSKHE HOSPITACIJE

V osnovnih šolah so medsebojne hospitacije že potekale, zato smo se že v prvem letu projekta odločili, da bomo spodbujali tovrstno povezovanje med šolami. Pri

izbiri učiteljev in tematike učnih ur je veljalo načelo prostovoljnosti, kar se je pokazalo kot dobra praksa, pomembno je bilo tudi, da so opazovali učitelji različnih predmetov. Spremljali smo dve področji, in sicer odnos med učiteljem in učencem ter domače naloge.

Z izbiro učiteljev nismo imeli težav. Učitelji so želeli pokazati tudi drugim, da njihovo delo v razredu temelji na pozitivnih odnosih, na strokovnem znanju, na inovativnih oblikah dela z učenci, na individualizaciji in diferenciaciji, predvsem pa želja, da svoje delo predstavijo tudi navzven. Zelo pomembna faza, ki je sledila izvedeni uri, je bil pogovor o njej. Vsi navzoči so imeli besedo, prav tako pa je svojo izkušnjo podala učiteljica, ki je uro izvajala.

Povratne informacije opazovalcev so sledile opazovalnemu listu, vedno pa je bila izražena pohvala o inovativnosti v opazovani učni uri. Predvsem so nas prijetno presenetile izjave opazovalcev, ki s predstavljenimi uro niso bili strokovno povezani. Kaj so pravzaprav opazili: nekateri so opazovali likovno-estetsko obliko predstavitve na platnu, spet drugi kakovostno uporabo informacijske tehnologije, diferenciacijo znotraj manjše skupine ali pa prilagajanje pouka slepi učenki. Zanimivo je bilo poslušati izjave opazovalcev, saj je prav vsak poiskal svoje področje opazovanja pouka in ga argumentiral.

Vedno je imel po opazovani uri besedo tudi učitelj, ki je to uro izvajal. Značilnost poročanja je bila celotna zgodba; kako se je lotili priprave, kakšno skupino učencev je imel pred seboj in kakšna se mu je zdela izvedba. Pri predstavitvi so bili učitelji samokritični in povedali so tudi tisto, česar v uri, kljub želji, niso uspeli izpeljati.

Na naši šoli je bila izvedena hospitacija v šestem razredu, kjer je tudi slepa učenka. Tu je bil poudarek na vključevanju slepe učenke v pouk, prikaz diferenciacije in individualizacije pri samem delu. Učiteljici je bila v pomoč strokovna delavka, ki je s slepo učenko delala individualno. Na šoli je bilo veliko energije in dela vloženega v sam sistem komuniciranja, saj je slepa učenka spremljala pouk prek računalnika in brailove vrstice. Celotno gradivo je bilo zanj pripravljeno vnaprej, tako da je mnogo lažje sledila pouku.

Hospitacijska ura, ki je bila izvedena v tem razredu, je pokazala, kako se integrira slepa učenka v redno delo in šolanje. Vsi navzoči so bili nad vključevanjem slepe deklice v delo v razredu navdušeni.

Na drugi šoli smo spremljali delo v drugem razredu, kjer je učiteljica pouk izvajala s pomočjo interaktivne table in nam približala način dela, ki sicer zahteva veliko znanja in priprave pred poukom, medtem ko večino dela pri pouku opravijo učenci sami. Ta ura je bila izvrstno izpeljana, čeprav se vedno pojavi vprašanje, v kolikšni meri je smiselna uporaba informacijske tehnologije pri pouku. Učenci so bili aktivni in iz pouka se je videlo, da so navajeni takega dela.

Na tretji šoli smo spremljali delo v devetem razredu pri pouku slovenskega jezika, in sicer delo v manjši učni skupini, kjer je v veliki meri prišla do izraza individualizacija. Učiteljica je z učenci veliko komunicirala in dala možnost vsakemu od njih, da je izrazil svoje mnenje, poglede, ugotovitve. Ura je bila dinamična in podprta s sodobno tehnologijo.

Na četrti šoli je potekalo delo v skupinah. Tu je bilo opaziti veliko dela učitelja s pripravo, saj je izvedba potekala zelo tekoče.

Izkušnja v projektu medsebojnih hospitacij je dobra. Vesela sem vseh povratnih informacij, ki jih dobivam s strani zaposlenih in gostujočih učiteljev, ki so si ogledali delo v posameznih razredih pri posameznih urah. In če strnem komentarje opazovalcev hospitacijskih ur, lahko zapišem, da so bile prav vse ure odlično izpeljane, da niso čutili, da bi delo v času hospitacije potekalo drugače, da so dobili ideje, ki jih bodo vpeljevali v svoje ure. Te izkušnje so pustile pečat tako pri učiteljih izvajalcih kot tudi pri učiteljih opazovalcih in pomenijo dobro izkušnjo za življenje in delo naprej.

Še ena dobra stran se je pokazala. Tudi učitelji, ki niso bili neposredno vključeni v projekt, so z zanimanjem spremljali dogajanje, poslušali komentarje in dileme ter se tako učili od svojih sodelavcev.

Medšolske hospitacije je seveda treba natančno načrtovati, pomenijo veliko usklajevanja med šolami, treba je urejati nadomeščanja, pa vendar je vse to poplačano s pozitivno energijo, ki jo izžarevajo prav vsi, ki so bili vključeni v projekt.

VLOGA RAVNATELJA PRI MEDSEBOJNIH HOSPITACIJAH

Najprej smo se morali ravnatelji, ki smo sodelovali v skupini, dogovoriti za področje opazovanja. Da smo lahko ugotovitve primerjali med seboj, smo morali pripraviti skupni opomnik, enako razumljiv vsem sodelujočim, s primernimi nedvoumnimi trditvami, ki omogočajo hitro zapisovanje in natančno opazovanje.

Pomemben del vsake hospitacije je priprava nanjo in pogovor po njej. Pri medsebojnih hospitacijah je oboje toliko bolj pomembno. Tu ne gre za navzočnost ene osebe in za pogovor na štiri oči po hospitaciji. Učitelj, ki je hospitiran, se »postavi na ogled« pred sodelavci oziroma pri medšolskih hospitacijah pred neznanimi opazovalci. Vzpostavi se povsem nov odnos. Po hospitaciji prejme povratne informacije vseh opazovalcev. Pomembno je, da znajo vsi udeleženi podajati in tudi sprejemati tako pohvalo kot konstruktivno kritiko. Dogajanje mora potekati v ozračju zaupanja, pomembna je kultura pogovora, iskanje pozitivnih področij. Treba je utrditi prepričanje vseh, da so hospitacije pomembne za razvijanje profesionalne zavesti pri učiteljih, hkrati pa se morajo zavedati subjektivnosti opazovanja. Zaradi tega je treba učitelje na medsebojne hospitacije dobro pripraviti. A kljub vsemu ne smemo pozabiti, da bomo v vsakem primeru priča umetni situaciji v razredu. Vsaka navzočnost osebe, ki je sicer pri pouku ni, vpliva na razvoj dogodkov in obnašanje opazovane množice, učitelja in učencev.

Ravnatelj ima pri pripravi na medsebojne hospitacije več vlog. Najpomembnejša je z lastnim pozitivnim odnosom do hospitacij motivirati učitelje za sodelovanje

pri medsebojnih hospitacijah. Poskrbeti mora za ustrezno okolje, morebitne spremembe urnika, dovolj prostorne učilnice in predvsem za usposobljenost udeležencev za dajanje povratne informacije.

Ravnatelji smo način pripravljanja sodelavcev prilagodili posebnostim naših zbornic. Treba je bilo oblikovati tim in ga usposobiti. Na nekaterih šolah je bilo medsebojno hospitiranje »določeno«, na drugih pa je bilo sodelovanje popolnoma prostovoljno. Po eni strani je prostovoljnost pomenila večjo motivacijo udeležencev posameznikov, po drugi pa je predstavljala tveganje, da se v timu znajdejo nekompatibilni posamezniki. S premišljeno sestavo tima je zagotovo mogoče povečati možnosti za uspešno medsebojno hospitiranje. Pri tem smo morali upoštevati, da imajo učitelji različno stopnjo profesionalne samozavedi in da prihajajo z različnih predmetnih področij. Kljub temu smo na koncu prišli do podobnih rezultatov. Pri dajanju povratne informacije smo izhajali iz samoevalvacije opazovanja. Pazili smo, da najprej izpostavimo pozitivno, pri tem je moral biti ravnatelj zgled pozitivne povratne informacije. Ravnatelj je v pogovoru po hospitaciji nastopal kot moderator. Pri tem je moral paziti, da s svojim mnenjem in ravnanjem ne vpliva na preostale udeležence. Tudi za ravnatelje je bila

to nova izkušnja, saj je pri običajnih hospitacijah ravnatelj edini opazovalec in ocenjevalec. Usposabljanje drugih učiteljev za hospitiranje je pridobitev za vse. Učitelji širijo dobro prakso in profesionalno napredujejo, ravnatelj pa delegira del svojih nalog in dobi sogovornike in pomočnike pri skrbi za profesionalni razvoj kadrov.

EVALVACIJA

Po opravljenih hospitacijah smo med udeleženci izvedli kratko anketo. Izpolnjevali so jo udeleženci hospitacij tako v osnovni in srednji šoli. Zanimala so nas mnenja udeležencev na ravni šole in na osebni ravni, še posebej pa nas je zanimalo, kako so udeleženci doživljali hospitacije na medšolski ravni, saj so bile prav tovrstne hospitacije največja dodana vrednost našega projekta. Anketa je bila zaprtega tipa, vrednotenje trditve je bilo od 1 do 4, pri čemer je 4 pomenilo popolno strinjanje s trditvijo. Za vsako trditev smo izračunali povprečno vrednost vseh odgovorov. Anketo je izpolnilo 21 osnovnošolskih učiteljev in 9 učiteljev srednje šole. Trditve so bile vsebinsko razdeljene na tri sklope: trditve na ravni šole, trditve na osebni ravni in trditve na medšolski ravni.

Preglednica 1: Anketni vprašalnik

		1	2	3	4
MEDSEBOJNE HOSPITACIJE – RAVEN ŠOLE					
1	Medsebojne hospitacije so bile dobro načrtovane.				
2	Na medsebojne hospitacije nas je ravnatelj dobro pripravil.				
3	Medsebojne hospitacije so potekale v pozitivni klimi medsebojnega zaupanja.				
4	Pri medsebojnih hospitacijah sem dobil konstruktivno povratno informacijo o svojem delu.				
5	Medsebojne hospitacije so prispevale k mojemu profesionalnemu razvoju.				
6	Zaradi medsebojnih hospitacij se je razvil večji občutek povezanosti in sodelovanja med sodelavci v šoli.				
7	Zaradi medsebojnih hospitacij se je razvil večji občutek povezanosti in sodelovanja z učitelji v drugih šolah.				
8	Po medsebojnih hospitacijah smo se več pogovarjali o učenju in poučevanju.				
9	Medsebojne hospitacije so bile pomembna priložnost za medsebojno učenje.				
10	Zaradi medsebojnih hospitacij smo izboljšali kulturo povratnih informacij.				
11	Zaradi medsebojnih hospitacij se je okrepilo »kritično prijateljevanje« na naši šoli.				
MEDSEBOJNE HOSPITACIJE – OSEBNA RAVEN					
Zaradi medsebojnih hospitacij ...					
12	sem bolj pripravljen predstaviti svojo dobro prakso.				
13	sem razvil nov pogled na delo sodelavcev.				
14	drugače gledam in zmožnosti učencev oziroma dijakov.				
15	sem dobil koristne informacije za svojo nadaljnjo prakso poučevanja.				
16	sem uvedel izboljšave v svojo prakso v razredu.				
17	bolje evalviram svoje delo.				
18	sem bolj usposobljen za dajanje povratnih informacij.				

MEDSEBOJNE HOSPITACIJE – MEDŠOLSKA RAVEN					
Zaradi hospitacij v drugi šoli ...					
19	sem spoznal nove načine dela, ki jih pri nas (še) ne izvajamo.				
20	uvajam izboljšave v svoje delo, ki jih na naši šoli prej nismo izvajali.				
21	bolje razumem morebitne težave učencev ob prehodu iz osnovne šole v srednjo.				
22	bolj povezujem vsebine svojega predmeta z osnovnošolskimi oziroma srednješolskimi.				
23	bolj povezujem metode dela v razredu z osnovnošolskimi oziroma srednješolskimi pristopi.				
24	sem spoznal učitelje, na katere se lahko obrnem, ko imam vprašanja o učenju in poučevanju.				
25	se več povezujem z učitelji iz drugih šol.				

Prvi sklop trditev je vsebinsko pokrival pripravo strokovnih delavcev na medsebojne hospitacije, na primerne povratne informacije, primerne strokovne pogovore o učenju in poučevanju ter spremljanju primerov dobre prakse.

Trditve »Medsebojne hospitacije so bile dobro načrtovane« je v prvem sklopu najbolje ovrednotena. Na ravni osnovne šole so se vsi učitelji v celoti strinjali s tem, da je bilo načrtovanje hospitacij dobro (povprečna vrednost odgovorov je 4), prav tako so to trditve visoko ocenili tudi učitelji v srednji šoli (povprečna vrednost odgovorov je 3,7).

Zelo visoko so bile vrednotene trditve, da je ravnatelj učitelje na medsebojne hospitacije dobro pripravil (povprečna vrednost odgovorov je 3,8, med učitelji srednje šole se en udeleženec s to trditvijo ni strinjal); da so medsebojne hospitacije potekale v pozitivni klimi medsebojnega zaupanja (povprečna vrednost vseh odgovorov je 3,8); da so bile povratne informacije po hospitacijah konstruktivne (povprečna vrednost odgovorov je 3,7, večje strinjanje so izrazili učitelji na srednji šoli), prav tako so se udeleženci večinsko strinjali s trditvijo, da so medsebojne hospitacije pomembna priložnost za medsebojno učenje (povprečna vrednost odgovorov je 3,7).

Preostale trditve prvega sklopa so prav tako dosegle veliko stopnjo strinjanja, nekoliko sta odstopali le dve trditvi. V prvem sklopu je bila trditev: »Zaradi medsebojnih hospitacij se je razvil večji občutek povezanosti in sodelovanja med sodelavci v šoli« s strani osnovnošolskih učiteljev najslabše ocenjena (povprečna vrednost odgovorov je 3,2, slabo pa so jo ocenili tudi učitelji na srednji šoli povprečna vrednost odgovorov je 2,9; povprečna vrednost vseh odgovorov je 2,8, kar 6 anketirancev se s to trditvijo ni strinjalo).

Druga najslabše vrednotena v tem sklopu je bila trditev, da se je zaradi medsebojnih hospitacij okrepilo »kritično prijateljevanje« na šoli (povprečna vrednost odgovorov je 2,9, s to trditvijo se ni strinjalo 5 anketirancev).

Kot pozitiven učinek našega projekta lahko štejemo dejstvo, da so trditve, ki so bile namenjene strokovnemu napredku udeležencev, dosegle visoko stopnjo strinjanja. Medsebojne hospitacije so spodbudile pogovore o učenju in poučevanju, saj je bila ta trditev ocenjena s povprečno oceno 3,2. Le dva učitelja (en osnovnošolski in en srednješolski učitelj) se s to trditvijo nista strinjala. Vsi učitelji so prepoznali medsebojne hospitacije kot pomembno priložnost

za medsebojno učenje, saj je trditev »Medsebojne hospitacije so bile pomembna priložnost za medsebojno učenje« visoko ocenjena (povprečna vrednost vseh odgovorov je 3,7). Pri trditvi »Zaradi medsebojnih hospitacij se je izboljšala kultura povratnih informacij« se mnenja učiteljev v osnovni šoli (povprečna vrednost odgovorov je 3,6) razlikujejo od mnenja srednješolskih učiteljev (povprečna vrednost vseh odgovorov je 2,9).

Drugi sklop trditev je bil naravnán na osebno raven udeležencev; oceni, kako so medsebojne hospitacije vplivale na delo v razredu in odnos do sodelavcev. V splošnem so trditve drugega sklopa dobile visoko število točk (od 3,0 do 3,6), iz česar lahko sklepamo, da so udeleženci pozitivno sprejemali tak način dela. Pri tem moramo izpostaviti, da so bili v projektno skupino na šoli povabljeni vsi učitelji, odzvali pa so tisti, ki so pripravljeni na nove izzive in zato pozitivno motivirani.

Največje število točk je prejela trditev: »Zaradi medsebojnih hospitacij sem razvil nov pogled na delo sodelavcev« (povprečna vrednost odgovorov je 3,6, le en anketiranec se s to trditvijo ni strinjal), na drugem mestu pa je trditev »Zaradi medsebojnih hospitacij sem dobil koristne informacije za svojo nadaljnjo prakso poučevanja« (povprečna vrednost odgovorov je 3,4).

Večina anketirancev se strinja s trditvami, da so zaradi medsebojnih hospitacij bolj pripravljeni predstaviti svojo dobro prakso, bolje evalvirajo svoje delo in da so bolj usposobljeni za dajanje povratnih informacij (povprečna vrednost odgovorov je 3,2).

S trditvama, da zaradi medsebojnih hospitacij drugače gledajo na zmožnosti učencev oziroma dijakov in da so zaradi medsebojnih hospitacij uvedli izboljšave v svojo prakso v razredu, so se večinoma strinjali, sta pa ti dve trditvi dobili v tem sklopu najnižje število točk (povprečna vrednost odgovorov je 3,0).

Tretji sklop trditev je ugotavljal odnos udeležencev do hospitacij, ki so potekale na medšolski ravni, kar je bila dodana vrednost projekta. V splošnem so v tem sklopu trditve najslabše ocenjene (povprečne vrednosti od 2,0 do 2,8), pri čemer velja poudariti, da so bile izvedene le štiri take hospitacije, zato je bilo udeleženih manj učiteljev, pri analizi pa smo upoštevali vse odgovore.

Največje strinjanje je dosegla trditev »Zaradi hospitacij v drugi šoli bolj razumem morebitne težave učencev ob prehodu iz osnovne šole v srednjo« (povprečna vrednost odgovorov je 2,8, trije anketiranci se s to trditvijo ne strinjajo), visoko strinjanje je tudi s trditvijo »Zaradi hospitacij v drugi šoli bolj povezujem metode dela v razredu z osnovnošolskimi oziroma srednješolskimi pristopi« (povprečna vrednost odgovorov je 2,5). Pri načrtovanju hospitacij smo veliko pozornosti posvetili prav problematiki poznavanja dela na posamezni ravni izobraževanja in težavam, ki jih pri prestopu zaradi različnih metod dela občutijo učenci. V našem primeru je najbrž razlika v načinu poučevanja še večja, saj sta v projektu sodelovali dve gimnaziji, drugih srednjih ali poklicnih šol ni bilo.

Najmanjše število točk pa je (tudi v splošnem) dosegla trditev, da se zaradi hospitacij v drugi šoli več povezujejo učitelji med seboj (povprečna vrednost odgovorov je 2,0, kar 7 anketirancev se s trditvijo ni strinjalo).

Iz odgovorov učiteljev v anketi je torej razvidno, da so medsebojne hospitacije spodbudile pogovore o učenju in poučevanju ter da so pomembna priložnost za medsebojno učenje. Sklepamo lahko, da so učitelji vse opazovane ure skrbno načrtovali in dobro izpeljali. Uporabili so aktivne metode dela učencev, komunikacija med učenci in učitelji je bila korektna, smiselno je bila uporabljena sodobna informacijska tehnologija. V svojih refleksijah so opazovalci zapisali, da so jih opazovane ure navdušile za izvajanje določenih aktivnosti, ki jih do tedaj niso poznali oziroma so spoznali drugačen način izvedbe:

- notranja diferenciacija v heterogenih skupinah,
- sodelovalno učenje,
- skupinsko delo,
- delo z učenci s posebnimi potrebami (slepa deklica),
- miselna uporaba sodobne komunikacijske tehnologije (projektor, interaktivna tabla, odzivni sistemi itd.).

Zanimivo je, da smo segmente iste ure opazovalci doživljali zelo različno – tisto, kar je bilo za nekatere pozitivno, je pri drugih sprožalo pomisleke.

Učenje učiteljev v medsebojnih in medšolskih hospitacijah je večplastno, vendar moramo pri tem upoštevati nekaj dejavnikov:

1. Udeleženci medsebojnih hospitacij morajo biti nanje vnaprej pripravljeni. Seznanjeni morajo biti s cilji, ki jih želimo z medsebojnimi hospitacijami doseči, in s sistemom izvedbe.
2. Pomembna je teoretična priprava udeležencev – potreben je dogovor o tem, katere vidike pouka bomo opazovali, v pomoč je dobrodošel opomnik za opazovanje, ki mora biti kratek, jase in razumljiv.
3. Pozorni moramo biti na sestavo skupine učiteljev za medsebojno hospitacijo – starost oz. pedagoške izkušnje, predmetna področja, temperament.

4. Hospitacije morajo biti časovno načrtovane, namenjenega jim mora biti dovolj časa – vsaj dve šolski uri: ena za izvedbo, druga pa za pogovor o opazovani uri.
5. Pogovor po opazovani uri mora biti usmerjen, potekati mora v okviru dogovorjenih vidikov opazovanja.
6. V pogovoru morajo sodelovati vsi udeleženci. Izvajalec ure najprej poda samoevalvacijo izvedbe ure, opazovalci pa podajo povratno informacijo o opazovani uri. Pri tem se je treba omejiti na opažena dejstva.
7. Udeleženci morajo biti usposobljeni za dajanje in sprejemanje povratnih informacij. Biti morajo konstruktivne. Pohvaliti je treba tisto, kar je bilo pozitivno, opozoriti pa je potrebno tudi na opažene pomanjkljivosti in s tem omogočiti premik k boljši praksi.

SPODBUDE ZA NADALJNJE UČENJE

Izkušnja hospitacij na različnih ravneh izobraževanja osnovna šola – srednja šola je bila zelo pozitivna, saj je prinesla nekatera pomembna spoznanja. Ravnatelji smo pri izvajanju medsebojnih hospitacij na različnih šolah imeli možnost spoznati način dela na drugih šolah, kolegi so lahko iz prakse dali nasvete, kako izpeljati posamezno fazo priprave na hospitacijo. Imeli smo tudi možnost predstaviti dobro prakso, ki poteka na posamezni šoli.

Opazovalci so opazili razlike med učenci in dijaki:

- dijaki so bili pri delu veliko bolj samostojni, potrebovali so manj navodil za delo kot učenci osnovnih šol;
- tempo dela je bil v srednji šoli hitrejši kot v osnovni šoli.

Učitelji so bili ob spremljanju ure v srednji šoli pozorni tudi na to, katera znanja učitelji v srednji šoli pričakujejo od učencev – katerim vsebinam učnega načrta je treba posvetiti večjo pozornost v osnovni šoli. Menili so, da bi bilo srečevanje na hospitacijah v osnovnih in srednjih šolah v regijah potrebno vsako leto. V pogovoru po hospitaciji bi si učitelji izmenjali izkušnje. Le redni pogovori bi z leti pripomogli k razumevanju načina dela na različnih stopnjah izobraževanja.

Ob srečanjih za načrtovanje in evalvacijo medsebojnih hospitacij smo se ravnatelji pogovorili tudi o težavah učencev, ki jih zaznavamo ob prehodu iz osnovne v srednjo šolo. Izpostavili smo tri pomembna področja, na katerih zaznavamo težave: problematika statusa športnika in učencev z odločbami, socializacija učencev pri prehodu iz osnovne v srednjo šolo ter problem zahtevnosti do učencev glede na njihove sposobnosti – ali se zahtevnost v šoli preveč prilagaja slabšim učencem, sposobnejši pa ne dobijo izzivov. Načrtujemo, da se udeleženci hospitacij še enkrat srečamo na okrogli mizi in izmenjamo svoja stališča o teh temah.

LITERATURA

Bell, A. in Mladenovic, R. (2008). The benefits of peer observation of teaching for tutor development. *Higher Education*, 55, 735–752.

Chism, N. V. N. (2007). *Peer review of teaching: A source-book*. Bolton: Alex.

Erčulj, J. (2011). Profesionalni razvoj kot profesionalna odgovornost. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 9, št. 2, str. 15–36.

Gosling, D. (2002). *Models of peer observation of teaching*. Dostopno na: <http://www.heacademy.ac.uk> (15. 11. 2014).

Gosling, D. (2014). Collaborative Peer-Supported Review of Teaching. V: Sachs, J. in Parsell, M. (ur.) *Peer Review of Learning and Teaching in High Education*. Dodrecht: Springer, str. 13–33.

Kell, C. (2005). *Embedding peer review of teaching into departmental practice*. Dostopno na: <http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/144000.htm> (15. 11. 2014).

Kemp, R. in Gosling, D. (2014). *Peer Observation of Teaching*. Dostopno na: http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&e&src=s&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fjisctechdis.ac.uk%2Fassets%2Fdocuments%2Fsubjects%2Fescalate%2F1043-report2.rtf&ei=oBJBVMzHDYH7yWPFyoKACw&usg=AFQjCNEwoGiKs5aWsfNfy_C58PCb4_c9g&bvm=bv.77648437,d.bGQ (15. 11. 2014).

McMahon, T., Barrett, T. in O'Neill, G. (2007). Using observation of teaching to improve quality. *Teaching in Higher Education*, 12 (4), str. 499–511.

Schleicher, A. (ur.). (2012). *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century*. Pariz: OECD.

POVZETEK

Medsebojne hospitacije predstavljajo možnost za spodbujanje kakovostnega poučevanja in evalvacijo učiteljevega dela. S ciljem razvijanja strokovnih razprav o učenju in poudarjenem pomenu povratnih informacij jih lahko smatramo kot obliko profesionalnega razvoja delavcev. Za njihovo uspešno izvajanje je treba zagotoviti ustrezne organizacijske pogoje.

V članku so predstavljene medsebojne hospitacije na različnih ravneh: znotraj posamezne šole, medšolske hospitacije med osnovnimi šolami in medsebojne hospitacije med osnovnimi šolami in gimnazijami. Prikazane so faze pri uvajanju medsebojnih hospitacij v gimnaziji ter pogled ene od ravnateljic na hospitacije, ki so potekale med učitelji različnih osnovnih šol. Izpostavljena je pozitivna izkušnja medsebojnih hospitacij med različnimi ravnmi šolanja ter opažene razlike med potekom dela na osnovni šoli in gimnaziji, ki so vodile do razmišljanja o težavah, ki jih imajo učenci ob prehodu iz osnovne v srednjo šolo.

Rezultati ankete, ki so jo izpolnjevali učitelji, ki so sodelovali pri medsebojnih hospitacijah, opisanih v članku, so pokazali, da so bile medsebojne hospitacije uspešne in so dosegle zastavljene cilje. Glede na pozitivne izkušnje so predstavljeni dejavniki, ki jih je treba upoštevati pri medsebojnih hospitacijah, posebej je opisana vloga ravnatelja pri tem.

Ključne besede: medsebojne hospitacije, ravnatelj, različne ravni šolanja

ABSTRACT

Peer observations are considered a meaningful opportunity for enhancing quality teaching and evaluation of teachers' work. When they are intended to develop professional discussions about learning and regarded as significant source of feedback, they can be viewed as one type of teacher professional development. Favourable organisational conditions are required for effective peer observations.

This paper presents peer observations at different levels: within individual schools, among primary schools and among primary and secondary schools (gymnasias). The stages of introducing peer observations in gymnasias are explained and the view of one head teacher about inter-school peer observations is presented. Positive experiences with peer observations among schools at different levels are emphasised. Observed differences between teaching in primary and secondary schools raised questions about pupils' problems with transition from primary to secondary schools.

Results from the questionnaires filled in by teachers – participants in peer observations show that peer observations were effective and their goals were reached. Recommendations for effective peer observations and head teacher's role have resulted from our positive experiences.

Key words: peer observations, head teachers, different levels of education