



ŠOLA ZA RAVNATELJE



SPREMLJANJE IN USMERJANJE

UČITELJEVEGA DELA

PRIROČNIK ZA RAVNATELJE

Ljubljana 2006

Kazalo

Justina Erčulj

**TEORETIČNA IZHODIŠČA USPOSABLJANJA
RAVNATELJEV ZA SPREMLJANJE IN USMERJANJE
UČITELJEVEGA DELA 4**

Izhodišča za projekt	5
Zasnova in potek projekta	6
Usposabljanje za ravnatelje	8
Zasnova priročnika	9

Ivan Lorenčič

**OPREDELITEV IN VLOGA SPREMLJANJA
IN USMERJANJA UČITELJEVEGA DELA 12**

Vloga spremljave	13
------------------------	----

Alojz Širec in Justina Erčulj

SPREMLJANJE POUKA 18
PRIPRAVA NA HOSPITACIJO 22

Literatura	27
------------------	----

Marta Otič

SISTEM SPREMLJANJA DELA UČITELJEV NA ŠOLI 28

Uvod	29
1. Namen	29
2. Raziskovalna vprašanja	30
2.1 Raziskovalna vprašanja, vezana na sistem spremljanja pedagoškega dela učiteljev:	30
2.2 Raziskovalna vprašanja, vezana na izvajanje spremljave – spremenljivke:	30
3. Metodologija	30
3.1 Raziskovalna metoda	30
3.2 Raziskovalni vzorec	31
3.3 Postopek zbiranja podatkov	31
3.4 Merski instrument	31
3.5 Merske značilnosti	31

4. Izsledki ankete	32
4.1 Cilji spremljanja	38
4.2 Izvajanje spremljanja na šoli	38
4.3 Spremljanje in strokovni razvoj učitelja	41
5. Sklep	43
PRISPEVKI IZ PRAKSE	46
Alenka Cuder	
PRIPRAVA NA HOSPITACIJO IN IZKUŠNJE S SPREMLJANJEM POUKA	50
Osebni razgovor z učiteljem	51
Načrtovalni sestanek	51
Spodbujanje samoocenjevanja učiteljev	53
Literatura	57
IZKUŠNJE S SPREMLJANJEM POUKA	58
Marta Otič	
NAČRTOVANJE SPREMLJANJA IN USMERJANJA UČITELJEVEGA DELA	62
Načrt spremljave pouka v šolskem letu 2005/2006	63
Načrt spremljave učiteljevega dela	64
Instrumentarij za spremljavo razredne interakcije (po Flandersu)	67
Instrumentarij za spremljavo motivacije	68
Branka Ščap	
SPREMLJAVA UČITELJEVEGA DELA – HOSPITACIJE NA	
OŠ TONETA ČUFARJA JESENICE	70
Kako sem doživljala hospitacije?	71
Pogovor po hospitaciji	72
Hospitacijski zapisnik	74
Aleš Žitnik	
O HOSPITIRANJU, KOT GA DOŽIVLJAM IN VIDIM	76
Hospitiranje	77
Program hospitacij	78
Najava	78
Izpeljava	79
Analiza	80
Dokumentacija	81

1

Justina Erčulj

Teoretična
izhodišča
usposabljanja
ravnateljev za
spremljanje
in usmerjanje
učiteljevega
dela

IZHODIŠČA ZA PROJEKT

V globalnem razvoju držav postaja kakovost izobraževanja in učiteljevega dela vedno bolj povezana z gospodarskim napredkom. Brown in Lauder (1996) pripisujeta izobraževanju ključni pomen pri ugotavljanju bogastva nekega naroda, »saj prav izobraževanje najbolj opredeljuje kakovost zaposlenih«. Zato je spremljanje in usmerjanje dela zaposlenih tako pomemben proces v vsaki izobraževalni organizaciji, pri čemer se moramo najbolj usmeriti prav v spremljanje dela učiteljev.

Na nacionalni ravni so zato države razvile različne sisteme spremljanja in usmerjanja učiteljevega dela. Pogosto jih določi ministrstvo ali druge izobraževalne oblasti (npr. v Veliki Britaniji ali na Novi Zelandiji), medtem ko je v mnogih državah (npr. v Belgiji, na Švedskem ali na Poljskem) ta naloga zaupana ravnateljem, ki tako po svoji presoji ter s svojim znanjem in spretnostmi oblikujejo proces spremljanja in usmerjanja učiteljevega dela; Slovenija sodi med slednje. Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja v 49. členu namreč med drugimi pristojnostmi ravnatelja opredeljuje tudi:

- *spodbujanje strokovnega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev ter*
- *prisostvovanje pri vzgojno-izobraževalnem delu vzgojiteljev oziroma učiteljev, spremljanje njihovega dela in svetovanje.*

Maloštevilne raziskave s tega področja pri nas (Tomić, 2002, Erčulj in Širc, 2004, Otič, 2005) kažejo, da je delo ravnateljev na tem področju še vedno premalo sistematično, da je spremljanje učiteljevega dela premalo povezano s cilji šole in s strokovnim razvojem učiteljev ter da se ravnatelji počutijo preslabo usposobljeni za te naloge. Lahko bi iskali številne vzroke za takšno stanje, vendar smo se raje odločili, da v okviru projekta Evropskega socialnega sklada razvijemo program za usposabljanje ravnateljev, ki bo temeljil na teoretičnih izhodiščih domačih in tujih avtorjev, empiričnih spoznanjih, praktičnih izkušnjah pri delu z ravnatelji ter na bogatih izkušnjah ravnateljev praktikov.

ZASNOVA IN POTEK PROJEKTA

Temeljni cilj triletnega projekta je bil usposobiti in spodbuditi ravnatelje, da bodo lahko bolj sistematično pristopili k procesu spremljanja in usmerjanja učiteljevega dela ter tako pomagali učiteljem pri načrtovanju in evalvaciji njihove poklicne poti.

Doseči smo želeli naslednje cilje:

- *umestiti ravnateljevo vlogo pri razvoju, načrtovanju in evalvaciji poklicnega razvoja učiteljev;*
- *spodbujati hospitiranje kot temeljno obliko spremljanja in usmerjanja učiteljevega dela;*
- *usposobiti ravnatelje za spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela ter spodbujanje njegovega strokovnega izpopolnjevanja;*
- *izdati publikacijo o spremljanju in usmerjanju učiteljevega dela.*

Ključni rezultat projekta sta bila oblikovanje in izvedba usposabljanja za ravnatelje. Glede na to, da je spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela tudi vsebina ravnateljskega izpita in ne nazadnje eden izmed predmetov na podiplomskem specialističnem programu Management v izobraževanju, smo morali posebej skrbno pristopiti k izbiri vsebin in obliki izobraževanja. Pri tem smo se opirali na tujo in domačo literaturo s področja spremljanja in usmerjanja učiteljevega dela ter izkušnje sodelujočih ravnateljev. Ker nismo želeli, da bi se pri usposabljanju sklicevali le na te vire, smo se lotili raziskave, ki so jo opravili ravnatelji na svojih šolah, z Ivanom Lorenčičem pa sva na vseh šolah opravila tudi intervjuje z (na)ključno izbranimi učitelji. Tako smo dobili dovolj kakovostnih podatkov, s katerimi smo dopolnili svoje znanje in izkušnje s področja spremljanja in usmerjanja učiteljevega dela. Analizo anketnega vprašalnika smo objavili v reviji Vodenje v vzgoji in izobraževanju ter jo z dovoljenjem ponovno objavljamo tudi v tej publikaciji. Izjave v intervjujih nakazujejo na pomanjkljivosti v procesu spremljanja in usmerjanja učiteljevega dela, podobne tistim, ki so se pokazale v anketah in ki jih omenja tudi strokovna literatura: premalo jasni cilji, premalo sistematična priprava kolektiva in posameznikov, pogovor po opazovanju pouka pogosto ostane le na ravni

pohvale, morda nasvetov za boljše delo, vsebuje pa premalo dejavnikov razvojnega razgovora. To so tudi osrednje vsebine dvodnevne usposabljanja, h katerim smo dodali presojo instrumentarijev, saj so ravnatelji na posvetu Vodenje v vzgoji in izobraževanju v delavnicah povedali, da bi jih prav pregledni in morda celo enotni instrumentariji za spremljanje pouka dodatno motivirali za to dejavnost. Takšnih instrumentarijev sicer ne ponujamo, ker smo še posebej želeli preseči razmišljanje, da je mogoče ustvariti obrazce, ki bi veljali za vse šole. Še več, verjamemo, da je skupno razvijanje instrumentarijev lahko dobra motivacija za učitelje, ki spremljanje in usmerjanje svojega dela nemalokrat razumejo zgolj kot ravnateljevo službeno dolžnost.

To so bila naša izhodišča pri oblikovanju dvodnevne usposabljanja. Poskusna izvedba v Slovenj Gradcu je pokazala, da so vse vsebine primerne, a da jih je treba dopolniti z več primeri iz prakse, kar smo upoštevali pri vsebinah in metodah dela. Nastalo je obsežno gradivo, večino vsebin so izvedli ravnatelji, delo je potekalo v delavnicah. Na osnovi rezultatov evalvacij in zaznav izvajalcev smo dodali primere dobre prakse in skrčili teoretična izhodišča, pri metodah dela smo še več časa namenili razpravi.

Na koncu projekta torej izdajamo publikacijo, ki je namenjena vsem ravnateljem vzgojno-izobraževalnih zavodov, o njeni zasnovi in uporabi pa lahko več preberete v nadaljevanju tega poglavja.

V projektni skupini smo sodelovali:

Justina Erčulj, Šola za ravnatelje
Ivan Lorenčič, II. gimnazija Maribor
Breda Kutnjak, OŠ Franca Rozmana Staneta Maribor
Marta Otič, OŠ Franceta Prešerna Maribor
Rado Wutej, OŠ Rada Robiča Limbuš
Alenka Cuder, OŠ Staneta Žagarja Lipnica
Branka Ščap, OŠ Toneta Čufarja Jesenice
Aleš Žitnik, OŠ Franceta Prešerna Kranj
Bogdan Sušnik, OŠ Simona Jenka Cerklje

USPOSABLJANJE ZA RAVNATELJE

Program usposabljanja za ravnatelje smo izvajali po regijah. Poskusno smo ga izvedli v Slovenj Gradcu oktobra 2005. Udeleženci so evalvirali vsebine, metode dela in gradiva, na koncu pa smo omogočili še skupinsko razpravo. Odzivi udeležencev so bili zelo dobri, posebej so pohvalili prepletanje teorije in prakse. V razpravi v projektni skupini smo izmenjali izkušnje z izvedbo, predvsem smo bili pozorni na časovno razporeditev vsebin in na to, da se vsebine ne bi ponavljale. Rezultati evalvacije in izkušnje s poskusno izvedbo so pokazali, da so potrebne manjše spremembe, preden začnemo izvajati program po regijah.

1. DAN

13.30–15.00	Uvod v seminar, teoretična izhodišča, predstavitev rezultatov anketnega vprašalnika
15.00–15.30	Kosilo
15.30–17.00	Določitev ciljev spremljave
17.00–17.15	Odmor
17.15–18.00	Določitev izvajalcev spremljave, razmejitev nalog in odgovornosti
18.00–18.45	Določanje zaupnosti in posredovanja podatkov, določitev časovnega okvira spremljave, povezava s strokovnim razvojem

2. DAN

8.30–10.00	Proces spremljanja in usmerjanja učiteljevega dela Priprava na hospitacijo
10.00–10.30	Odmor
10.30–12.00	Presoja instrumentarijev za spremljanje pouka
12.00–12.15	Odmor
12.15–13.30	Pogovor po hospitaciji - Evalvacija seminarja

Usposabljanje je torej vsebinsko razdeljeno na dva dela: v prvem delu spoznamo okvir in načela spremljanja in usmerjanja učiteljevega dela, v drugem pa sam proces.

Glede na izkušnje pri poskusni izvedbi, kjer je bilo prijavljenih več kot udeležencev, smo se odločili, da bomo hkrati vabili ravnatelje iz dveh sosednjih regij (za osnovo smo vzeli organizacijske enote Zavoda za šolstvo). Tako smo do maja 2006 izvedli usposabljanje še štirikrat. Evalvacije so dokazale, da smo dosegli pričakovane rezultate, in sicer:

- *večje zavedanje pomena spremljanja in usmerjanja učiteljevega dela;*
- *razvoj znanja in spretnosti pri spremljanju in usmerjanju učiteljevega dela;*
- *izmenjava dobre prakse na tem področju.*

Udeleženci so pohvalili še:

- *uporabna gradiva,*
- *vsebine – večini se ni zdelo nobena vsebina odveč, nekateri pa so izpostavili pripravo na hospitacijo, izvedbo hospitacije, načrtovanje in instrumentarije,*
- *metode dela, predvsem delavnice,*
- *regijsko izvedbo, ki ravnateljem prihrani čas in denar.*

Pri vseh izvedbah je bilo izrečenih veliko pohval prav za zasnovo usposabljanja, pri čemer smo uspešno združili teoretična izhodišča in praktične primere, udeležencem pa se je zdelo pomembno tudi to, da so imeli veliko priložnosti za izmenjavo izkušenj. Pogosto so udeleženci izrazili željo, da bi imeli večkrat na leto priložnost za podobna strokovna srečanja, na katerih bi lahko tako izčrpno obdelali pomembne teme iz vodenja.

ZASNOVA PRIROČNIKA

Priročnik smo zasnovali strokovnjaki s področja spremljanja in usmerjanja učiteljevega dela ter ravnatelj, ki so sodelovali v projektni skupini. Ne glede na to, da vsi ti ravnatelji prihajajo iz osnovnih šol, je vsebina naravnana tako, da je uporabna tudi za ravnatelje vrtcev in srednjih šol. Izjema so

morda le praktični primeri na koncu priročnika, ki pa vendarle lahko dajo marsikatero zamisel tudi ravnateljem, ki ne delajo v osnovnih šolah.

Predstavitvi poteka projekta in izhodišč za usposabljanje ravnateljev sledijo teoretična izhodišča, ki so razmeroma kratka. Glede na to, da sva z Alojzom Šircem leta 2004 v reviji Vodenje v vzgoji in izobraževanju objavila obsežen članek o spremljanju in usmerjanju učiteljevega dela, nismo želeli še enkrat predstavljati vseh faz v tem procesu. Ivan Lorenčič tako predstavlja tisti del teoretičnih izhodišč, ki utemeljuje proces spremljanja in usmerjanja učiteljevega dela ter ga umešča v razvoj šole. Temu so dodana še načela za opazovanje pouka, kar razumemo kot osrednjo dejavnost v okviru spremljanja in usmerjanja učiteljevega dela. Na koncu tega dela objavljamo predstavitev rezultatov anketnega vprašalnika, kar je bilo prav tako pomembno izhodišče za oblikovanje programa za usposabljanje.

Drugi del priročnika so napisali ravnatelji iz projektne skupine. Vsak od njih se je usmeril na en del procesa spremljanja in usmerjanja učiteljevega dela, zato besedila med seboj na prvi pogled morda niso povsem povezana, skupaj pa so pomembna informacija za vse, ki verjamete, da ravnatelj ne spremlja učiteljevega dela le zato, ker tako določa zakonodaja, temveč ker je to njegova profesionalna odgovornost do učencev, staršev, še najbolj pa do strokovnih delavcev šole. Vodenje za učenje namreč pomeni, da vsi, ki delamo v šoli, verjamemo, da smo odgovorni za kakovost učenja in poučevanja (Southworth, 2005). Ravnatelj pa je prvi, ki mora s svojim zgledom in dejanji to tudi pokazati.



Ivan Lorenčič

Opredelitev
in vloga
spremljanja
in usmerjanja
učiteljevega
dela

VLOGA SPREMLJAVE

Pomen področja vzgoje in izobraževanja postaja zmeraj večji. Pri tem je odločilno vlogo prineslo spoznanje, da je ekonomski razvoj posameznih držav bistveno odvisen od vzgoje in izobraževanja. Zaradi tega spoznanja se zmeraj bolj povečuje zahteva po odgovornosti dela šol in s tem povezana zahteva po spremljavi dela šol, ki ima predvsem v anglosaksonskih državah bogato tradicijo (Anglija, Nova Zelandija). Cilji spremljave so se v teh državah spreminjali – od nadzorne k funkciji profesionalnega razvoja. Tako so v Angliji in na Novi Zelandiji konec devetdesetih let prejšnjega stoletja in v začetku tega stoletja uvedli obvezen sistem spremljave, ki temelji predvsem na samospremljavi kot nujnem elementu celovite spremljave dela šole. Spremljava je razumljena širše kot zgolj opazovanje pouka in zajema tudi druge metode spremljave.

V Sloveniji je spremljava določena z 49. členom ZOFVI in ravnatelju nalaga prisostvovanje pri pouku. Sistemske rešitve, ki bi določala spremljavo na državni ravni, Slovenija ne pozna. Tudi sistemi samospremljave so v Sloveniji razmeroma redki, saj so se dejavnosti projekta samospremljave Modro oko ustavile.

Definicija spremljave

Definicije spremljave so povezane z vlogo spremljave v organizaciji. O strateški vlogi spremljave priča tudi definicija, da je »spremljanje uspešnosti dela zaposlenih strateški, povezan pristop, s katerim zagotavljamo dolgoročno uspešnost organizacije, tako da izboljšamo kakovost dela tistih, ki v tej organizaciji delajo« (Armstrong in Baron, v Erčulj, 2003).

Zanimiva je definicija, ki izhaja iz predpostavke, da je naloga vsake organizacija (tudi šole) zadovoljevanje potreb kupcev oziroma uporabnikov. Vlogo uporabnikov imajo v šoli učenci in posredno tudi starši, zato je spremljava »način promocije (z uporabo različnih tehnik in metod) in sposobnost organizacije, da izboljša svojo ponudbo ter istočasno zadrži oziroma izboljša zadovoljstvo in razvoj zaposlenih« (Poster in Poster, 1993). Iz definicije je raz-

vidno, da je spremljava povezana z interesi organizacije (izboljšanje ponudbe) ter zadovoljstvom in razvojem posameznika. Mnogokrat ni enoznačne povezave med navedenima interesoma. Dobra spremljava v največji možni meri zbliža oba interesa in tako dobi funkcijo razvoja.

Ana Tomić (2002) definira spremljavo na področju vzgoje in izobraževanja tako, da določi prvine spremljave. Pravi, da »spremljanje sestavlja več prvin, in sicer opazovanje, analiza, sinteza in vrednotenje. Spremljanje pouka sodi k pedagoškemu vodenju kot pomembna dejavnost ravnateljic in ravnateljev, šolskih svetovalnih delavcev in drugih, ki želijo vplivati na spopolnjevanje in spremljanje pedagoške prakse«.

Cilji spremljave vzgojno-izobraževalnega dela

Cilji spremljave določajo metode spremljave, nosilce spremljave in medsebojne odnose med njimi. Glede na te cilje Goss (1994) loči dve glavni vrsti spremljave:

- *presojevalno spremljavo, ki je pogosto povezana s plačilom učitelja ter je kombinacija preverjanja socialno-vedenjskih atributov in podatkov o rezultatih učiteljevega dela;*
- *razvojno spremljavo, ki je povezana z odkrivanjem sposobnosti učiteljev in s tem povezanim načrtovanjem osebnega razvoja; o tej vrsti spremljave (Randell v Goss, 1994) pravi, da »zahteva ugotavljanje tega, kar lahko posameznik drugače počne v naslednji fazi svojega poklica«.*

Popham (1993) govori o sumativni in formativni spremljavi. Formativna spremljava ugotavlja stanje in pomaga učiteljem pri njihovem delu. Sumativna spremljava daje končne ocene o delu učitelja in ima pogosto funkcijo določanja plače.

Poster (1993) loči dva primarna cilja spremljave in s tem povezani vrsti spremljave:

- *spremljanje uspešnosti dela, ki temelji na kratkoročnih ciljih z namenom dajanja povratnih informacij, ki izhajajo iz razumevanja ciljev zaposlenih s cilji organizacije; ta spremljava prav tako omogoča ugotavljanje potreb izobraževanja z namenom izboljšanja obstoječega stanja in pripravo za boljše dosežke zaposlenih;*
- *spremljava v funkciji strokovnega razvoja se osredotoča na izboljšanje sposobnosti zaposlenih za opravljanje trenutnih oziroma bodočih nalog; to lahko dosežemo tudi z identifikacijo potreb posameznika in s tem povezanim programom izobraževanja posameznika.*

Spremljava uspešnosti dela

Spremljava uspešnosti dela postaja ena izmed prevladujočih spremljav v zadnjih dvajsetih letih v anglosaksonskem svetu.

Med prve definicije dobre spremljave uspešnosti in njenih značilnosti sodi Nuttalo (1986):

- *v instituciji obstaja tradicija samospremljave;*
- *spremljava je formativna;*
- *rezultati so povezani z ukrepi za izboljšanje učiteljevega dela;*
- *v pripravo spremljave vključuje tiste, ki bodo spremljani;*
- *učitelju daje določeno avtonomijo;*
- *kriteriji ugotavljanja doseženih ciljev so jasni;*
- *vključenost več usposobljenih opazovalcev daje spremljavi večjo verodostojnost;*
- *za izvajalce spremljave mora biti zagotovljeno primerno usposabljanje.*

Prvo uspešno vzpostavitev spremljave so izvedli na Novi Zelandiji konec osemdesetih let prejšnjega stoletja in je bila leta 1996 tudi uzakonjena kot obvezna za vse šole.

Sestavine in faze v spremljavi uspešnosti učiteljevega dela

Večina sistemov spremljave ima tri jedrne dele, in sicer pripravo, razgovor po spremljavi in določitev ciljev učiteljevega dela po opravljeni spremljavi (Montgomery, 1989). Tudi najnovejši angleški model, ki ga je določil Department for Education and Science (2000), navaja tri faze spremljave uspešnosti pouka:

- *načrtovanje spremljave,*
- *monitoring,*
- *pregled opravljene spremljave.*

Med bistvene metode monitoringa sodi opazovanje pouka, ki bo podrobneje opisano pozneje.

Spremljava in strokovni razvoj učitelja

Spremljava vzgojno-izobraževalnega dela učiteljev omogoča vpogled v učiteljevo delo. Tako lahko, posebej v primeru spremljave uspešnosti učiteljevega dela, določimo cilje, ki jih bo učitelj poskušal doseči in s tem izboljšati svoje delo. Sklepamo lahko, da je spremljava uspešnosti učiteljevega dela v neposredni povezavi s strokovnim razvojem učitelja, saj omogoča definiranje usposabljanja, potrebnega za strokovni razvoj učitelja. Vseeno ta povezava ni tako enoznačna. Hickox in Musella (v Hargreaves in Fullan, 1992) opozarjata, da sta »spremljava uspešnosti učitelja in strokovni razvoj sicer na videz medsebojno močno povezana, vendar je to povezavo v resnici zelo težko doseči«. Velik razlog za to je zaznava spremljave kot tradicionalnega orodja za nadzor učiteljevega dela.

Na nujnost povezave spremljave in strokovnega razvoja učiteljev opozarja Day (1999), ko pravi: »Če rezultat spremljave ni strokovni razvoj učitelja, spremljava hitro postane izguba časa in denarja«. Pri tem je bistveno, da spremljava pouka in strokovni razvoj temeljita na kulturi medsebojnega zaupanja, sodelovanja in partnerstva vseh učiteljev, pri čemer se razvojne osebne potrebe učitelja sočasno povezujejo z dolgoročnimi profesionalnimi potrebami učiteljskega poklica.

Nosilci spremljave vzgojno-izobraževalnega dela učiteljev

Določitev nosilcev spremljave je odvisna od ciljev spremljave. Kadar gre za spremljavo v funkciji izboljšanja vzgojno-izobraževalnega dela, je izbira kompleksnejša in širša. Nosilci spremljave so lahko tudi pomočnik ravnatelja, vodje aktivov, drugi učitelji in tudi zunanji izvajalci. Določitev nosilcev je odvisna tudi od števila oseb, ki jih spremljamo. Pri nadzorni spremljavi, ki se izvaja zaradi pritožb, je izvajalec ravnatelj. Pri samospremljavi šole so izvajalci učitelji, starši, dijaki, lokalna skupnost in drugi partnerji šole.



Alojz Širec in Justina Erčulj

Spremljanje pouka

V procesu spremljanja in usmerjanja učiteljevega dela je spremljanje pouka oziroma hospitiranje vsekakor osrednja dejavnost. Vsak ravnatelj bi tako moral upoštevati vsaj naslednja izhodišča, preden začne hospitacijsko dejavnost kot najbolj neposredno obliko spremljanja učiteljevega dela (Erčulj, Širec, 2004):

- *spremljanje vzgojno-izobraževalnega procesa je povezano z odgovornostjo (ravnatelja, učitelja);*
- *spremljanje vzgojno-izobraževalnega procesa mora biti vedno povezano z izboljševanjem šole (vidik kakovosti);*
- *uravnotežiti je treba spremljanje procesa in rezultatov;*
- *za spremljanje vzgojno-izobraževalne dejavnosti se je treba usposobiti.*

Ob tem je pomembno, da strokovni delavec, katerega delo bo ravnatelj spremljal, ve, kaj se od njega pričakuje, in da dobi konstruktivno povratno informacijo; kratka, dobiti mora usmeritve, podporo in spodbude. Da bi bilo to mogoče, so priporočljivi sprotne (dnevni) stiki strokovnih delavcev z ravnateljem, skupna opredelitev uspešnega dela ter jasna odgovornost ravnatelja in strokovnih delavcev pri uresničevanju kakovostnega dela in doseganju kakovostnih rezultatov (Trethowan, 1991).

Opozoriti velja še na nekaj pogojev za uspešno spremljanje vzgojno-izobraževalnega procesa:

- *hospitacije naj postanejo običajna praksa v šoli (ne le ravnateljeve, temveč tudi kolegialne);*
- *potrebni so dogovori o obliki spremljanja in uporabi določenih instrumentarijev (po potrebi jih ravnatelj pripravi skupaj s strokovnimi delavci);*
- *posebej pozorno in jasno morajo biti postavljeni cilji hospitacije;*
- *hospitacija mora biti povezana s programi strokovnega razvoja;*
- *dosledno je treba spoštovati načelo zaupnosti;*
- *potrben je odkrit in pozitivno naravnan pogovor po hospitaciji.*

Seveda ni dovolj, da se na spremljanje pouka pripravi le ravnatelj oziroma opazovalci. Nanj se mora pripraviti tudi »opazovanec«, se pravi učitelj. Pri tem je pomembno:

- *prepričanje, da je opazovanje pouka oziroma vzgojnega dela bistveno za nenehno izboljševanje lastnega vzgojno-izobraževalnega dela in pedagoškega vodenja;*
- *kritičnost in samokritičnost do lastnega načina poučevanja;*
- *spodobnost oziroma zmožnost pozornega poslušanja;*
- *prepričanje, da se je treba temeljito pripraviti na hospitacijo;*
- *dovzetnost (tolerantnost) tudi za drugačne prijeme, metode in oblike dela, kot jih uporabljajo sami.*

Na drugi strani pa je za opazovalca pomembno:

- *pedagoška in človeška senzibilnost ter sposobnost vživeti se v vlogo učitelja oziroma vzgojitelja, katerega vzgojno-izobraževalno delo opazuje;*
- *sposobnost oziroma zmožnost dobrega opazovanja in pozornega poslušanja;*
- *sposobnost svetovanja (z ustreznim nasvetom znajo opogumiti kolege);*
- *prepričanje, da se je treba temeljito pripraviti na hospitacijo;*
- *morajo se znati izogniti nekaterim značilnim napakam pri opazovanju: »halo efektu«, tj. nagnjenosti k temu, da eno negativno opažanje zamegli vsa preostala (pomembnejša, pozitivna); nekritičnosti; »drobnjakarstvu«; kritikantstvu; uporabi le svoje (včasih oddaljene) prakse kot merila učinkovitosti opazovanega pouka itd.*

Da bi torej hospitacija uspela (uresničila nekatere predstavljene cilje), jo je treba posebej pozorno načrtovati. Pri tem se je mogoče opreti na naslednjo razporeditev dejavnosti, nalog in razmislekov:

1. *sestane pred hospitacijo;*
2. *opazovanje – hospitacija;*
3. *pogovor po hospitaciji.*

A gray square is positioned on the left side of the page, with a thin vertical gray line extending downwards from its right edge.

Prirava na hospitacijo

Skupna priprava učiteljev na hospitacijo

Ravnatelj se mora zavedati, da je spremljanje pouka za učitelje še vedno precej stresno, naj bo še tako skrbno načrtovano. Ni torej naključje, da učitelji navajajo vrsto ovir, ki jih ob tem prepoznavajo oziroma doživljajo. Opozarjajo na razumevanje hospitacij znotraj šole, saj so prepričani, da gre bolj za nadzor kot za razvojno naravnano spremljanje pouka. Prav tako jih moti nesistematičnost procesa. Ravnatelji pogosto hospitirajo takrat, ko se pojavi pritožba ali ko se napove inšpekcija. Moteče se jim zdi tudi to, da se ravnatelj in učitelj, pri katerem se odkrijejo določene slabosti, ne dogovorita za ponovni obisk v razredu oziroma ne sprejmeta konkretnega dogovora o tem, kako odpraviti pomanjkljivosti. Učitelje motijo nejasni kriteriji oziroma to, da ne poznajo opomnikov (instrumentarijev) za spremljanje pouka. Menijo, da gre za subjektivne ocene pri opazovanju, imajo pa tudi občutek, da opazovalci (največkrat gre za ravnatelje) niso dovolj usposobljeni za spremljanje pouka.

Prav zaradi tega je skupna priprava tako pomembna. Menimo, da je pomembno graditi na nekaterih skupnih izhodiščih, in sicer:

- *da je spremljanje vzgojno-izobraževalnega procesa povezano z odgovornostjo opazovalcev in opazovancev;*
- *da mora biti spremljanje vzgojno-izobraževalnega procesa vedno povezano z izboljševanjem dela šole;*
- *da je treba uravnotežiti spremljanje procesov in rezultatov;*
- *da se je treba za spremljanje vzgojno-izobraževalnega dela usposobiti – to velja tako za ravnatelje kot za učitelje.*

Prav slednje je torej pomembna vsebina skupne priprave na opazovanje pouka. Učitelji morajo spoznati namen, cilje, instrumentarije ter proces sam, tako da se nanj lahko pripravijo in prevzamejo svoj del odgovornosti za uspešnost procesa.

Na takem usposabljanju oziroma skupni pripravi lahko ravnatelj in učitelji skupaj razvijejo ustrezen instrumentarij za spremljanje pouka, skupaj do-

ločijo merila kakovosti vzgojno-izobraževalnega dela in se dogovorijo za temeljna »pravila« spremljanja pouka.

Osebna priprava

Poleg skupne delavnice je pomemben del priprave na hospitacijo tudi osebni pogovor z učiteljem. Poster in Poster (1993) predlagata, naj ima učitelj pred opazovanjem možnost predstaviti ravnatelju (ali drugemu opazovalcu) okoliščine (posebnosti predmeta, teme, razreda, posameznih učencev ...) in svoja pričakovanja, povezana s hospitacijo. Dogovorita pa naj se tudi o specifičnem cilju hospitacije in pogovoru po njej. Dobro je, da ima opazovalec priložnost pregledati pripravo že prej, tako da se že pred opazovanjem lahko pogovorita o morebitnih nejasnostih. Predlagava nekaj vprašanj, s katerimi si lahko pomagata:

- *Katere cilje bo skušal doseči v opazovani uri?*
- *Kako bo spremljal dosežke?*
- *Katere oblike, metode in tehnike bo uporabil?*
- *Kaj so morali udeleženci pripraviti za uspešno delo pri opazovani uri?*
- *Kako ocenjuje svoje otroke, učence oziroma dijake glede na sposobnosti, interese, motiviranost, dejavnosti itd.?*
- *Ali je pouk v tem razredu (oddelku) kaj drugačen od pouka v drugih razredih (oddelkih)? Kaj je različnega? Zakaj?*
- *Ali naj bo ravnatelj pri hospitaciji naj kaj še posebej pozoren ali naj kaj še posebno pozorno spremlja?*

Opazovanje – hospitacija

Tomićeva (2002) opredeljuje opazovanje kot »zavestno zaznavanje pedagoškega procesa z vsemi čutili in tudi s pripomočki« (str. 10). Dodaja, da mora biti opazovanje skrbno in premišljeno. Prepričana sva, da to lahko dosežemo z ustrezno pripravo, se pravi z načrtovanjem in s sestankom pred hospitacijo.

Ker je opazovanje pouka »ključno za spodbujanje učiteljeve strokovne rasti« (Harris, 2002, str. 106) in ker »pomeni najtesnejšo vez med delovanjem

in refleksijo» (prav tam), se ga je seveda treba lotiti sistematično. Tomičeva (2002) navaja nekaj prednosti takega opazovanja, med katerimi bi rada posebej poudarila, da lahko cilj in vidike opazovanja določimo vnaprej ter opažanja sproti zapisujemo. Zato pa je treba pripraviti »ustrezna merila ali instrumente za zapisovanje tega, kar opazujemo« (str. 11).

Pogovor po hospitaciji

Povratna informacija je konstruktivni dialog, ki učiteljem omogoča, da ocenijo svoje delo ter odkrijejo potrebe po strokovnem razvoju in naredijo načrt zanj.

Povratna informacija je bistvena sestavina učenja in razvoja. Prejemniku omogoča širši pogled in refleksijo o lastnem delu – omogoča mu, da se pomakne še korak naprej.

Pri pogovoru po hospitaciji moramo upoštevati nekaj temeljnih izhodišč za kakovostno izvedbo razgovora:

- *analiza dela mora biti poštena in objektivna, temelji naj na opaženih dejstvih;*
- *kritika naj bo konstruktivna in naj opogumlja učitelja za iskanje novih, učinkovitejših načinov dela;*
- *kritična analiza naj se nanaša na oceno ustreznosti načrtovanih ciljev in njihove realizacije;*
- *v analizi se je z veliko strpnosti treba dotakniti uporabljenih metod, oblik in tehnik dela (učiteljevega sloga poučevanja);*
- *predlogi za izboljšave naj bodo konstruktivni in stvarni.*

Temeljni namen razgovora po hospitaciji je spodbujati učitelja k razmisleku o njegovem delu in skupno iskanje ustreznih poti za učiteljev strokovni razvoj. Govorimo torej o razvojni povratni informaciji, pri čemer se prepletajo analiza, refleksija in načrtovanje razvoja. Predvsem pa se morata tako učitelj kot ravnatelj zavedati, da razvojna povratna informacija niso nasveti in recepti, kako izboljšati delo.

Razvojna povratna informacija naj:

- *bo dvogovor;*
- *bo pozitivno naravnana;*
- *upoštevata, da ima lahko vsakdo slab dan in daje možnost za vnovično opazovanje;*
- *pomaga prepoznati področja razvoja;*
- *pomaga konstruktivno načrtovati izboljšave;*
- *spodbuja, da prejemnik sam išče rešitve;*
- *prepozna tudi omejitve pri načrtovanju izboljšav;*
- *bo pravočasna in upošteva prejemnikovo pripravljenost;*
- *temelji na zadostnih dokazih;*
- *bo sestavljena iz jasnih sporočil – tudi ko gre za slabo »predstavo«;*
- *se konča z jasnim, sporazumno sprejetim načrtom izboljšave.*

Po razgovoru z učiteljem naredimo še refleksijo o vodenju pogovora, da lahko nenehno izboljšujemo svojo prakso na tem področju. Odgovorimo si na vprašanja:

Kaj je bilo dobro?

Kaj je bilo slabo?

Kaj bom naslednjič naredila drugače?

Kaj sem izvedel od učitelja?

Kaj sem izvedel o sebi?

Še bolje je, da na vprašanja odgovorijo tudi učitelji, saj tako dobimo celovitejšo sliko.

Ne pozabimo, da je pomembna sestavina spremljanja in usmerjanja učiteljevega dela tudi spremljanje dogovorjenih ciljev. Brez tega opazovanje pouka izgubi svoj osnovni namen, to pa je izboljševanje učiteljevega dela.

LITERATURA

- Brown, P. in Lauder, H. (1996). Education, Globalization and Economic Development. V: Halsey, A in dr. (ur.) Education: Culture, Economy, Society. Oxford: Oxford University Press.
- Day, C. (1999). Developing teachers – the challenges of Lifelong Learning, London: Falmer Press.
- Erčulj, J. (1998). Ravnatelj in hospitacije pri pouku. Vzgoja in izobraževanje 29(4), str. 52–55.
- Erčulj, J. in Širec, A. (2004). Spremljanje in usmerjanja učiteljevega dela – (zamujena) priložnost za izboljševanje kakovosti vzgojno-izobraževalnega dela. Vodenje v vzgoji in izobraževanju, 3/2004, str. 5–25.
- Goss, D. (1995). Principles in Human Resource Managemet; London in New York: Routledge.
- Hargreaves, A. in Fullan, M. (1992 a). Understanding Teacher Development. New York: Teachers College Press.
- Hargreaves, A. in Fullan, M. (1992 b.) Teacher Development and Educational Change. London: The Falmer Press.
- Harris, A. (2002). School Improvement: What's in it For Schools? London in New York: Routledge Falmer.
- Otič, M. (2005). Sistem spremljanja dela učiteljev na šoli. Vodenje v vzgoji in izobraževanju, 3/2005, str. 100–113.
- Montgomery, D. (2001). Positive Teacher Appraisal Through Classroom Observations. London: David Fulton Publishers.
- Montgomery, D. in Hadfield, N. (1989). Practical Teacher Appraisal. London. Kogan Page.
- Popham, W. J. (1993). Educational Evaluation. New York: Allyn and Bacon.
- Poster, C. in Poster, D. (1993). Teacher Appraisal. London in New York: The Routledge Falmer Press.
- Reeves, J., Forde, C., O'Brien J., Smith, P., Tomlinson, H. (2002). Performance Management in Education – Improving Practice. London: Paul Chapman Publishing.
- Southworth, G. (2005). Learning-centred leadership. V: Davies, B. (ur.) The Essentials of School Leadership, str. 75–93. London, Thousan Oaks, New Delhi: Sage.
- Tomič, A. (1990). Teorija in praksa spremljanja pouka. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Tomič, A. (2002). Spremljanje pouka. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Trethowan, M. (1991). Appraisal and Target Setting: A Handbook for Teacher Development. London: Paul Chapman Publishing.



Marta Otič

Sistem spremljanja dela učiteljev na šoli



UVOD

Šola je prostor, kjer se izvaja izobraževalno-vzgojni proces in mnoge druge dejavnosti. Da ravnatelj spozna kakovost dela na šoli in delo posameznega strokovnega delavca na šoli, ki jo vodi, mora delo spremljati.

Spremljanje pouka sodi k pedagoškemu vodenju, kot ena od pomembnih dejavnosti ravnatelja, šolske svetovalne službe, vodje strokovnih aktivov, mentorjev idr., ki želijo vplivati na izpopolnjevanje in spreminjanje pedagoškega dela. Spremljava pouka ima prvenstveno informativni, svetovalni in razvojno-inovacijski namen. Izvajamo jo, da dobimo vpogled v značilnosti vzgojno-izobraževalnega procesa na šoli in povratne informacije o načrtovanju izobraževalno-vzgojnega procesa, da spremljamo izvajanje novosti pri pouku ter da učitelji dobijo povratno informacijo o svojem delu. Spremljava pouka pa ima tudi nadzorni in ocenjevalni namen. Namen ankete raziskave, katere izsledke predstavljam, je prikazati pogled na sistem spremljave dela učiteljev na šoli.

1. NAMEN

Empirično raziskavo, vezano na sistem spremljave pedagoškega dela na šoli, smo izvedli, da bi sistem izboljšali oziroma da bi poiskali najbolj smiselne sisteme spremljave dela na šoli.

Osvetliti smo želeli:

- 1. sistem spremljave dela učiteljev na šoli z vidika ciljev spremljave, in sicer čemu se izvaja spremljava;*
- 2. kaj pričakuje učitelj od spremljave;*
- 3. kako poteka izvajanje spremljave na šoli;*
- 4. spremljavo in strokovni razvoj učitelja;*
- 5. kaj bi v sistemu spremljave dela učiteljev spremenili oziroma kakšne spremembe si želijo strokovni delavci.*

Da bi bila osvetlitev sistema spremljave pedagoškega dela čim točnejša, smo raziskavo izvedli na sedmih različnih šolah, pri čemer se vzorec učiteljev razlikuje po kraju.

2. RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

2.1 Raziskovalna vprašanja, vezana na sistem spremljanja pedagoškega dela učiteljev:

Kdo pripravlja program spremljave dela učiteljev na šoli?
Katere metode spremljave so zajete v program spremljave?
Kdo sprejme program spremljave učiteljevega dela?
Katere metode spremljave so zajete?
Kdo sprejme in kdo obravnava rezultate spremljave dela učiteljev na šoli?
Kje je objavljen program spremljave učiteljevega dela?
Katere so glavne ovire za uspešno izvajanje programa spremljave učiteljevega dela?

2.2 Raziskovalna vprašanja, vezana na izvajanje spremljave – spremenljivke:

Kakšen je namen spremljave učiteljevega dela?
Kaj učitelji pričakujejo od spremljave?
Kaj bi v sistemu spremljave učiteljevega dela spremenili?
Kdo izvaja spremljavo učiteljevega dela?
Koliko učiteljev je vključenih v spremljavo?
Kateri so cilji spremljave?
Kakšna je bila izvedba razgovora po spremljavi?
Kateri cilji se spremljajo pri opazovanju učiteljevega pouka?
Kako je opazovanje pouka izvedeno?
Kako so ravnatelji usposobljeni za izvajanje spremljave?
Kdo določi cilje za učiteljevo delo po spremljavi?

3. METODOLOGIJA

3.1 Raziskovalna metoda

Raziskava je temeljila na deskriptivni in kavzalno eksperimentalni metodi empiričnega pedagoškega raziskovanja.

3.2 Raziskovalni vzorec

V raziskavo so bili vključeni učitelji razrednega in predmetnega pouka s sedmih slovenskih šol ter drugi strokovni delavci ($n = 239$).

3.3 Postopek zbiranja podatkov

Sondažni uporabi anketnega vprašalnika (januar) je sledila njegova definitivna uporaba (februar), in sicer z anketiranjem učiteljev na šolah z vprašalniki.

V predvidenem roku so nam anketiranci vrnili 208 vprašalnikov.

3.4 Merski instrument

Anketni vprašalnik je bil oblikovan iz sklopa vprašanj, vezanih na sistem spremljave dela učiteljev na šoli, ter sklopa vprašanj o izvajanju spremljave na šoli.

Razen štirih odprtih vprašanj so bila vsa zaprtega tipa, in sicer vprašanja z verbalnimi in stopnjevalnimi odgovori ter vprašanja z rangiranimi odgovori.

3.5 Merske značilnosti

Veljavnost vprašalnika temelji na presoji ekspertov za vsebinsko in formalno plat ter upoštevanju ugotovitev sondažne uporabe.

Zanesljivost je bila zagotovljena z navodili in z enopomenskimi specifičnimi vprašanji zaprtega tipa.

Objektivnost anketiranja sloni na anketiranju brez navzočnosti anketarja, objektivnost pa na zaprtem tipu vprašanj, ki večinoma omogočajo razbiranje odgovorov brez subjektivnega presojanja.

4. IZSLEDKI ANKETE

1. V okviru te točke navajam odgovor na vprašanje, kako ocenjujejo pomembnost spremljave dela učiteljev za uspešno delo šole.

Anketiranci so razvrščali po pomenu – *od ni pomembno (1) k zelo pomembno (5)*.

Tabela 1: Ranžirna vrsta znanj po povprečni () deficitarnosti

RANG	POMEMBNOST	()	f
1	Ni pomembno	0,025	5
2	Delno pomembno	0,052	11
3	Pomembno	0,26	56
4	Bolj pomembno	0,45	95
5	Zelo pomembno	0,13	29

Kot je razvidno iz tabele, anketirani učitelji menijo, da je spremljava učiteljevega dela za uspešno delo šol bolj pomembna (95), pomembna (56) in zelo pomembna (29).

Spoznanje, da je za učitelje na šoli spremljava pouka bistvena za uspešno delo šole, je zelo pomembno in narekuje, da bo treba spremljavi učiteljevega dela nameniti več pozornosti.

2. Na vprašanje, kdo pripravlja program spremljave dela učiteljev na vaši šoli (predviden je bil en odgovor), so vsi učitelji ($f \% = 100$) odgovorili, da program spremljave učiteljevega dela na šoli pripravlja ravnatelj.

3. Na vprašanje, katere metode spremljave so zajete v program spremljave učiteljevega dela, so anketiranci odgovorili, kot kaže Tabela 2 (mogočih je bilo več odgovorov).

Tabela 2: Število (f) in strukturni odstotki (f %)

ODGOVORI	F	f %
Opazovanje	145	69,7
Samospremljava učitelja	63	30,2
Pregled dokumentacije	93	44,7
Mentorstvo	39	18,7
Kritični prijatelj	30	14,4
Portfelj	2	0,96

Po oceni učiteljev so v program spremljave njihovega dela večinoma zajete metoda opazovanja (69,7 odstotka), pregled dokumentacije (44,7 odstotka) in metoda samospremljave (30,2 odstotka). Na dnu ranžirne vrste pa sta metoda kritični prijatelj (14,4 odstotka) in portfelj (0,96 odstotka).

V program spremljave sta torej po mnenju naših učiteljev najpogostejše zajeta metoda opazovanja in pregled dokumentacije, najredkeje pa metoda kritični prijatelj (14,4 odstotka) in portfelj (0,96 odstotka).

Tabela 3: Število (f) in strukturni odstotek (f %) učiteljev po odgovoru na vprašanje, kdo sprejme program spremljave dela učiteljev na njihovi šoli

ODGOVORI	f	f %
Ravnatelj	153	73,5
Vodja aktivna	15	7,2
Učiteljski zbor	18	8,6
Svet šole	3	1,4
Program ni sprejet	7	3,6
Drugo	0	0
Ni odgovora	12	5,8

Prevladuje odgovor ravnatelj (f = 153; f % = 73,5 %) in učiteljski zbor (f = 18; f % = 8,6 %). Le trije učitelji menijo, da program sprejme tudi Svet šole,

sedem jih je odgovorilo, da program ni sprejet, dvanajst anketirancev pa se ni opredelilo. Mislim, da anketiranci niso povsem razumeli vprašanja, ali pa se niso poglobili in razmislili. Vsako leto na začetku šolskega leta namreč tako učiteljski zbor kot Svet šole obravnavata LDN, v katerem je tudi načrt spremljave učiteljevega dela.

Tako sklepam, da odgovori niso povsem realni. Morda bi bilo treba vprašanja pred anketiranjem razložiti, vendar pri tem obstaja bojazen, da anketiranje potem ne bi bilo povsem objektivno.

Tabela 4: Število (f) in strukturni odstotek (f %) učiteljev po odgovoru na vprašanje, kdo obravnava rezultate spremljave dela učiteljev na njihovi šoli

ODGOVORI	f	f %
Učiteljski zbor	92	44,2
Svet staršev	8	3,8
Svet šole	15	7,2
Program ni obravnavan	33	15,8
Drugo – ravnatelj	31	14,9

Večina, 44,2 odstotka učiteljev meni, da rezultate spremljave dela učiteljev na šolah obravnava učiteljski zbor, kar 15,8 odstotka anketiranih meni, da program ni obravnavan, pod drugo je 14,9 odstotka učiteljev dopisalo, da rezultate spremljave obravnava ravnatelj, da to počne svet šole, meni 7,2 odstotka anketiranih učiteljev, le 3,8 odstotka učiteljev trdi, da rezultate programa obravnava tudi Svet staršev, kar 29 anketiranih učiteljev pa se ni odločilo za nobenega od ponujenih odgovorov.

Tabela 5: Število (f) in strukturni odstotek (f %) anketiranih učiteljev po odgovoru na vprašanje, ali obstaja na njihovi šoli sistem spremljave dela ravnatelja

ODGOVORI	f	f %
DA	64	30,7
NE	83	39,9
Brez odgovora	61	29,3

39,9 odstotka anketiranih meni, da na šoli ni sistema spremljave ravnote-
lja, 30,7 odstotka jih je odgovorilo, da ta sistem obstaja, kar 29,3 odstotka
anketiranih pa na to vprašanje ni odgovorilo.

Tabela 6: Števila (f) in strukturni odstotek (f %) anketiranih učiteljev po od-
govoru na vprašanje, kje je objavljen program spremljave dela učiteljev
(predviden je bil en odgovor)

ODGOVORI	f	f %
V LDN	113	54,3
V zapisniku konferenc učiteljskega zbora	45	21,6
Nikjer	17	8,17
Drugod	33 (13 – v zbornici, 12 – v ravnateljevi dokumentaciji)	15,9

Kar 54,3 odstotka anketiranih učiteljev navaja, da je program spremljave
dela učiteljev objavljen v LDN, 21,6 odstotka jih meni, da v zapisnikih kon-
ferenc, 8,17 odstotka jih je odgovorilo, da ni objavljen nikjer, 20 odstotkov
anketiranih pa pravi, da je objavljen drugod: dvanajst jih navaja, da v do-
kumentaciji ravnatelja, trinajst jih meni, da je objavljen v zbornici, osem
pa se jih ni opredelilo.

Tabela 7: Število (f) in strukturni odstotek (f %) učiteljev po odgovoru na vprašanje, ali ima učitelj možnosti sodelovanja pri pripravi programa spremljave

ODGOVORI	f	f %
DA	98	86,6
NE	64	30,7

Slaba polovica anketiranih učiteljev (86,6 odstotka) trdi, da ima možnost sodelovanja pri pripravi programa spremljave, 30,7 odstotka jih meni, da te možnosti nimajo, 46 anketiranih pa ni odgovorilo na zastavljeno vprašanje.

9. Pri vprašanju o možnosti sodelovanja pri pripravi programa spremljave učiteljevega dela so anketiranci ocenili stopnjo sodelovanja s trditvami od ne sodelujem (1) do zelo sodelujem (5).

Tabela 8: Ranžirna vrsta stopnje sodelovanja učiteljev po povprečni oceni

OCENA	STOPNJA	x
1	Ne sodelujem - 25	0,12
2	Delno sodelujem - 35	0,16
3	Sodelujem - 52	0,25
4	Bolj sodelujem - 79	0,37
5	Zelo sodelujem - 12	0,05

Kakor je razvidno iz ranžirne vrste, so anketirani učitelji stopnjo sodelovanja ocenili od 2 do 4, torej delno sodelujem, sodelujem ali bolj sodelujem. Da pri pripravi programa ne sodelujejo, meni 25 učiteljev, z oceno 5 (torej zelo sodelujem) pa je odgovorilo 12 učiteljev. Kaže, da učitelji imajo možnost sodelovanja pri pripravi programa spremljave.

10. Na vprašanje, kako ocenjujejo pomembnost sodelovanja učiteljev pri pripravi programa spremljave, so učitelji odgovarjali z ocenami od ni pomembno (1) do zelo pomembno (5).

Tabela 9: Ranžirna vrsta ocene pomembnosti sodelovanja po povprečni pomembnosti

OCENA	ZNAČILNOSTI	x
1	Nepomembno - 2	0,009
2	Delno pomembno - 10	0,048
3	Pomembno - 48	0,23
4	Bolj pomembno - 89	0,42
5	Zelo pomembno - 38	0,18

S petstopenjsko ocenjevalno lestvico so učitelji izrazili subjektivno zaznavanje pomena sodelovanja učiteljev pri pripravi programa spremljave: na prvem mestu je ocena bolj pomembno, na drugem mestu ocena pomembno. Kaže torej, da je sodelovanje učiteljev pri pripravi programa pomemben, če že ne zelo pomemben dejavnik.

Na to vprašanje ni odgovorilo 21 anketirancev.

11. Odgovori na vprašanje, katere so glavne ovire za uspešno izvajanje programa spremljave dela učiteljev, pa kažejo, da so za učitelje glavne ovire v preobremenjenosti ravnatelja z drugimi dejavnostmi ter s tem povezani dejavniki: pomanjkanje časa, velikost šole, veliko strokovnih delavcev, veliko administracije, slab urnik, manipulacija z učitelji (kot pogoj za napredovanje), slabo poznavanje specifikke dela v posameznem razredu, obvezni nastopi pred aktivom, učitelji zaradi avtoritete ravnatelja nimajo možnosti sodelovanja, premalo razumevanja za učiteljevo delo, premalo iskrenega pogovora itd. (odgovori se ponavljajo). Dobra polovica učiteljev pa meni, da ovir ni.

4.1 Cilji spremljanja

Na vprašanji, čemu se izvaja spremljava učiteljevega dela in kaj od tega pričakujejo, so učitelji odgovorili:

- *izboljšanje kakovosti pouka;*
- *pregled urejenosti dokumentacije;*
- *vrednotenje učiteljevega dela;*
- *kontrola učiteljevega dela;*
- *ustreznost metod in oblik dela v razredu;*
- *izboljšanje razredne klime;*
- *da se ugotovijo pomanjkljivosti in odpravijo napake;*
- *potrditev, da delam dobro;*
- *podpora, vzpodbuda začetniku;*
- *realizacija LDN;*
- *usklajevanje dela na šoli;*
- *spremljanje dela v devetletki;*
- *priprava na strokovni izpit;*
- *zahteva ministrstva, izboljšanje kakovosti dela.*

Na vprašanje, kaj pričakujejo od spremljave dela učiteljev, pa so odgovorili:

- *povratne informacije, da dobro delam;*
- *da se rezultati spremljave uporabljajo pri pripravi programov;*
- *potrditev, da dobro delam, pohvala, kakšen nasvet, kritika;*
- *razumevanje problemov, s katerimi se srečujejo učitelji pri delu.*

Večina učiteljev misli, da je spremljanje potrebno, in ga pričakuje, saj v tem vidi možnost za kakovostnejši pouk, potrditev svojega dela, podporo in vzpodbudo, zato menim, da si spremljanja želijo in da je nujno, vendar ga je treba tudi izpopolnjevati in izboljšati njegovo kakovost.

4.2 Izvajanje spremljanja na šoli

Na vprašanje, kdo izvaja spremljavo na šoli, je kar 96,1 odstotka anketiranih učiteljev odgovorilo, da je to ravnatelj, slaba dva odstotka pa sta navedla, da je to zunanja institucija ali vodja aktiva.

Tabela 10: Število (f) in strukturni odstotek (f %) anketiranih učiteljev po odgovoru na vprašanje, koliko učiteljev je vključenih v spremljavo na šoli

ODGOVORI	f	f %
Manj kot 25 %	25	0
Med 25 % in 50 %	41	16,7
Med 50 % in 75 %	69	23,3
Več kot 75 %	53	60

Kar 69 anketiranih učiteljev meni, da je v spremljavo vključenih od 50 do 75 odstotkov učiteljev, 53 jih meni, da je teh več kot 75 odstotkov, 41 učiteljev je odgovorilo, da jih je od 25 do 50 odstotkov, za manjši odstotek vključenih se je odločilo 25 anketiranih učiteljev, 11 pa jih na to vprašanje ni odgovorilo.

Na vprašanje, ali je učitelj pred spremljavo seznanjen s cilji spremljave, je 110 oziroma 52,9 odstotka anketiranih učiteljev odgovorilo pritrdilno (DA), 98 oziroma 47,1 odstotka pa jih meni, da pred spremljavo niso seznanjeni s cilji spremljave.

Na vprašanje, ali je z učiteljem izveden pogovor pred izvedbo spremljave, so anketiranci odgovorili:

Tabela 11:

ODGOVORI	f	f %
DA	88	42,3
NE	101	48,5

Iz tabele je razvidno, da je pri 42,3 odstotka anketiranih učiteljev pogovor izveden pred izvedbo spremljave, 48,5 odstotka jih pravi, da pogovora ni, 9,1 odstotka pa se jih ni opredelilo.

Na vprašanje, ali je razgovor izveden po izvedbi spremljave, pa so vsi anketirani učitelji odgovorili pritrdilno.

Glavne teme razgovora so: doseženi cilji, analiza učne ure, napotki za nadaljnje delo, ustreznost dokumentacije, razredna klima, sodelovanje učencev, uporaba didaktičnih pripomočkov, iskanje izboljšav dela, uresničevanje zastavljenih ciljev, pogovor o motečih učencih itd.

Tabela 12: Odgovori na vprašanje, kateri cilji se spremljajo pri opazovanju učiteljevega pouka na šoli

ODGOVORI	f	f %
Splošno metodični	162	77,9
Cilji, ki so določeni skupaj z učiteljem pred opazovanjem	42	21
Cilj ni določen	2	0,96
Drugo	2	0,96

Po mnenju 162 ali 77,9 odstotka učiteljev se pri opazovanju učiteljevega dela spremljajo splošno metodični cilji, 42 ali 21 odstotkov anketiranih pravi, da se spremljajo cilji, ki so določeni skupaj z učiteljem, dva anketirana sta odgovorila, da se spremlja drugo, vendar nista navedla kaj, dva pa sta odgovorila, da cilji niso določeni.

Na vprašanje, kako je izvedeno opazovanje pouka, so vsi odgovorili, da je spremljava napovedana.

S štiristopenjsko lestvico so učitelji ocenili usposobljenost ravnatelja za izvajanje spremljave.

Tabela 13: Usposobljenost ravnatelja za izvajanje spremljave

OCENA	f	f %
Ne ustreza	9	4,3
Delno ustreza	28	13,5
Ustreza	115	55,3
Zelo ustreza	53	25,5

55,3 odstotka anketiranih učiteljev meni, da je ravnatelj ustrezno usposobljen za izvajanje spremljave, 25,5 odstotka jih meni, da temu zelo ustreza, 13,5 odstotka jih je odgovorilo, da delno ustreza, 4,3 odstotka anketirancev pa meni, da ravnatelj ni ustrezno usposobljen, da bi izvajal spremljavo dela pri njihovih predmetih.

Na vprašanje, katere informacije poleg tistih, pridobljenih z opazovanjem, se uporabljajo pri spremljavi dela učiteljev na šoli, so anketiranci odgovorili (mogočih je bilo več odgovorov):

65 anketiranih je navedlo vse štiri mogoče informacije, 52 anketirancev je izpostavilo informacije, pridobljene od vodje aktiva, in informacijo, pridobljeno od staršev. Preostali anketirani pa menijo, da je glavni vir informacij v učiteljevih virih o njegovem delu.

Tabela 14: Odgovor učiteljev na vprašanje, kdo določi cilje za učiteljevo delo po opravljeni spremljavi

DOLOČITEV CILJEV	f	f %
Ravnatelj	36	17,4
Učitelj	44	21,1
Ravnatelj in učitelj	128	61,5

61,5 odstotka učiteljev meni, da cilje za delo učiteljev po opravljeni spremljavi pripravi skupaj ravnatelj in učitelj, da jih pripravi samo ravnatelj, meni 17,4 odstotka anketirancev, da to opravi učitelj, pa je odgovorilo 21,1 odstotka anketirancev.

4.3 Spremljanje in strokovni razvoj učitelja

Zanimalo nas je, ali se rezultati spremljave uporabljajo pri pripravi programov usposabljanja učiteljev.

Tabela 15:

ODGOVORI	f	f %
DA	114	66,7
NE	70	33,3
BREZ ODGOVORA	24	11,5

114 učiteljev meni, da se uporabljajo, 70 jih je prepričanih, da se ugotovitve ob spremljavi pri pripravi programov usposabljanja učiteljev ne uporabljajo, 24 pa se jih ni opredelilo.

Na vprašanje o tem, kakšno vlogo ima spremljava dela za nadaljnji učiteljev strokovni razvoj, so anketiranci odgovorili z oceno od nepomembno (1) do zelo pomembno (5).

Tabela 16: Ranžirna vrsta ocene po povprečni pomembnosti

RANG	OCENA	x
1	Nepomembno 13	0,06
2	Manj pomembno 14	0,07
3	Pomembno 66	0,32
4	Bolj pomembno 56	0,27
5	Zelo pomembno 25	0,12

56 učiteljev meni, da je to bolj pomembna naloga, 257 anketirancev je pomen spremljave dela za nadaljnji učiteljev strokovni razvoj ocenilo s 5, za 66 učiteljev je ta vloga za njihov nadaljnji razvoj pomembna, 13 učiteljev meni, da je to nepomembno, 14 pa, da je manj pomembno.

Na vprašanje, kaj bi v sistemu spremljave dela učiteljev spremenili, so nekateri anketiranci navedli, da si želijo več spremljave, tudi nenapovedane, večina pa meni, da je spremljava ustrezna in da naj ostane takšna, kot je. Nekaj učiteljev je opozorilo, da bi bilo dobro, če bi njihovo delo spremljal še kdo drug, niso pa opredelili, kdo naj bi to bil.

Nekateri menijo, da spremljava v zdajšnji obliki ni potrebna, ker se rezultati učiteljevega dela lahko prikažejo z rezultati preverjanja, odzivi staršev in spremljanjem otrok med šolanjem. Graditi je treba na sproščenem in ustvarjalnem delu.

5. SKLEP

V okviru empirične raziskave smo proučili položaj sistema spremljave dela učitelja na šoli, osvetlili cilje spremljave in načine spremljave ter njen pomen za strokovni razvoj učitelja.

Podatke smo zbrali z anketnim vprašalnikom in jih nato računalniško statistično obdelali na ravni deskriptivne (f , $f\%$) statistike.

Povzemam temeljna empirična spoznanja:

Učitelji, ki so sodelovali v raziskavi, menijo, da je spremljava učiteljevega dela pomembna za uspešno delo šole. Ta spoznanja narekujejo, da bo spremljavi treba nameniti več pozornosti in jo tudi ciljno zastaviti.

Po oceni učiteljev sta v programu spremljave še vedno najbolj zastopani spremljava dokumentacije in metoda opazovanja.

Program spremljave sprejemajo ravnatelj, učiteljski zbor in svet šole. Z vidika rezultatov spremljave učiteljevega dela pa učitelji navajajo, da rezultate obravnava učiteljski zbor, da sistem spremljave na šoli obstaja ter da imajo učitelji možnost sodelovanja pri pripravi programov in da tudi sodelujejo pri obravnavi rezultatov po spremljavi.

Zanimivi sta spoznanji, da si učitelji želijo več spremljave ter da je glavna ovira pri tem po njihovem mnenju ravnateljeva preobremenjenost z drugimi dejavnostmi.

Po mnenju večine anketiranih učiteljev je glavni namen spremljave izboljšati kakovost pouka.

Spremljavo na šoli izvede ravnatelj pri približno 50 do 75 odstotkih zaposlenih, ki so pred spremljavo seznanjeni s cilji spremljave. Osrednje teme pogovorov po spremljavi pa so razredna klima, oblike in metode ter uresničevanje zastavljenih ciljev.

Empirična spoznanja, ki smo jih pridobili v okviru raziskave, omogočajo izpeljavo nekaterih smernic:

- *ciljno zastaviti spremljavo;*
- *določiti kaj, kako in kje spremljati;*
- *razmisliti tudi o nenapovedani spremljavi;*
- *več poudarka na metodah kritičnega prijatelja in portfelju.*

Raziskava poraja številne zamisli za kakovostnejšo ravnateljevo spremljavo učiteljevega dela.

Glede na smernice, izpeljane na podlagi raziskave, bi bilo treba razmisliti, kako zastaviti spremljavo učiteljevega dela.

Ravnatelj naj najprej napravi načrt spremljave učiteljevega dela, ki naj bo ciljno zastavljen. Cilji spremljave naj bodo jasni in naj izhajajo iz predhodne ugotovitve:

1. *Kaj želi s spremljavo pridobiti posamezni strokovni delavec ali vsi strokovni delavci šole?*
2. *Kaj pridobi šola?*
3. *Kaj pridobijo učenci?*
4. *Kaj želimo sami pridobiti s ciljno zastavljeno spremljavo?*

Strokovni delavci lahko tudi sami zapišejo cilje, ki jih želijo doseči v tem letu. Ti cilji naj bodo za ravnatelja vodilo za pogovor o strokovnem razvoju, ki naj bo sestavni del pogovora po spremljavi pouka (hospitaciji).

Ko si ravnatelj postavi cilje spremljave, je dobro, da si tudi izdelata instrumentarij, ki ga bo uporabil pri spremljavi učiteljevega dela.

Ravnatelj naj v letni delovni načrt zapiše cilje spremljave vzgojno-izobraževalnega dela ter jih predstavi na prvi pedagoški konferenci in na prvi seji sveta zavoda.

Ravnatelj naj tudi določi način in okvirni časovni načrt spremljave. Čeprav se včasih bojimo ali ne želimo nenapovedane spremljave, bi bila ta za nekatere učitelje celo primernejša ali – kot je pokazala anketna raziskava – si je celo želijo, saj menijo, da je takšna spremljava manj stresna kot napovedana in da pokaže nekoliko realnejšo sliko o delu v razredu. Zavedati se moramo, da je cilj spremljave učiteljevega dela večinoma strokovni razvoj, ne nadzor.

Po vsaki hospitaciji se z učiteljem tudi pogovorimo. Rezultat pogovora po hospitaciji naj bo tudi načrt učiteljevega strokovnega razvoja.

Po temeljiti analizi vseh spremljav in razgovorov z učitelji je treba pripraviti konkretno vsebino izobraževanja učiteljev.

Druga pomembna ugotovitev anketne raziskave pa je, da bo treba na šolah več pozornosti nameniti tudi medsebojnim hospitacijam, t. i. kritičnemu prijatelju, ter razmisliti o portfelju učiteljev.



Prispevki iz prakse



Alenka Cuder

Priprava na hospitacijo in izkušnje s spremljanjem pouka

OSEBNI RAZGOVOR Z UČITELJEM

Spremljanje vzgojno-izobraževalnega dela je ključ do učiteljevega razvoja in s tem do razvoja šole. Spremljava učiteljevega dela je proces, ki ga sestavlja več faz. Prva je vsekakor priprava učiteljskega zbora, za kar ravnatelj uporabljajo različne strategije in možnosti. Prepričana sem, da to fazo vsi ravnateljji opravijo korektno in natančno, tako da so strokovni delavci dobro seznanjeni s cilji in metodami dela pri spremljavi njihovega dela. Sledijo še tri konkretne in zelo pomembne faze, ki jih avtorji grafično prikazujejo kot:

Prvi fazi sledi osebni razgovor z učiteljem pred hospitacijo, ki ga v teoriji imenujejo načrtovalni sestanek. Ta faza je mnogokrat spuščena in je ravnateljji ne uporabljamo, čeprav je pomembna in ima prednosti, ki jih ne bi smeli zanemariti.

NAČRTOVALNI SESTANEK

Zakaj je pomemben in priporočljiv?

Prvič zato, ker učitelji med ovirami za hospitacije navajajo kompleksnost poučevanja, torej menijo, da ravnatelj težko dobi pravo sliko o učiteljevem delu v razredu med spremljanjem ene same ure pouka. Ravno v tej točki pa se opazovalcu – ravnatelju ponudi prava priložnost, ki je ne bi smeli izpustiti. Opazovalec oziroma ravnatelj lahko iz načrtovalnega razgovora pridobi veliko informacij oziroma je opozorjen na dejavnike, ki lahko vplivajo na uspešno izpeljavo dela v razredu. Opazovanec dobi možnost, da predstavi okoliščine v razredu. Ne nazadnje pa tudi opazovalec – ravnatelj pove svoja pričakovanja, povezana s hospitacijo, lahko pa s sestankom ustvari ozračje zaupanja, ki je še kako pomembno za razvojno in konstruktivno naravnani pogovor po hospitaciji. Tudi to je sestanek, na katerega se moramo dobro pripraviti, tako glede časa, prostora, vsebine in samega poteka razgovora.

Kar nekaj avtorjev v svojih teorijah opisuje in členi pomen načrtovalnega sestanka. Dejavnosti pred opazovanjem sta zelo natančno opisala Poster in Poster (1993), ki navajata naslednja izhodišča razgovora med opazovalcem in opazovancem na načrtovalnem sestanku:

- *Razjasnitev konteksta opazovane ure: opazovana ura je lahko le majhen delček iz tematskega sklopa ali iz celotnega procesa, zato je zelo pomembno opazovalcu razložiti, kaj je bilo narejeno pred opazovano uro in kaj bo tej uri sledilo.*
- *Ugotoviti in razjasniti želene cilje in pričakovanja učitelja: opazovanec opazovalcu natančno razjasni cilje, ki jih v opazovani uri želi doseči. Opazovalec mora to vzeti kot izhodišče, »saj je umetnost dobrega opazovanja pomagati učitelju« (Wragg v Poster in Poster, 1993 str. 66). Pri tem se pojavi vprašanje, kaj narediti, če opazovalec ugotovi, da so cilji nerealni in neuresničljivi. Opazovalec naj v tem primeru opazovancu obvezno razloži nujnost korekcije ciljev, odločitev o spremembi pa mora opazovanec sprejeti sam.*
- *Pregled učne priprave: pregled učne priprave opazovalcu omogoči vnaprejšnji vpogled v potek ure in lažje spremljanje opazovane ure.*
- *Identifikacija morebitnih težav: opazovanec opazovalca seznani z morebitnimi problemi, ki se lahko pojavijo med potekom ure (nediscipliniran razred, moteč učenec, učenci s primanjkljaji na določenem področju (sluh, govor), neustrezen prostor, pomanjkanje ustrezne opreme ... Tako opazovalec lažje razume dogajanja v razredu in učiteljevo ravnanje.*
- *Seznanitev z metodo opazovanja: opazovalec seznani opazovanca, kakšno bo njegovo opazovanje. To je pomembno predvsem takrat, ko opazovalec želi sodelovati pri izvedbi ure kot drugi učitelj pri delu v skupinah.*
- *Soglasje o vsebini opazovanja: ker je pouk kompleksna dejavnost, je treba natančno določiti, katere elemente pouka bomo opazovali. Poznamo dve skrajni obliki opazovanja: splošno (želimo spremljati osnovna področja pouka) in specifično (določimo največ tri področja pouka, ki jih bomo spremljali). Po navadi je splošno opazovanje uvod v specifično opazovanje.*

- *Dogovor o razgovoru: opazovalec in opazovanec se dogovorita o času, kraju in ciljih pogovora ter pričakovanjih opazovalca (o refleksiji in samooceni dela učitelja) in o tem, kaj opazovanec pričakuje od opazovalca.*

Pripravljalni sestanki so lahko zelo različno dolgi. Za kakšno posebno uro si lahko opazovanec vzame kar veliko časa in je pripravljen zelo natančno opisati delo v opazovani uri. Lahko mu pomagamo tudi pri didaktičnem gradivu, če vemo, da na šoli obstaja, on pa je prepričan, da ga ni (razni metri, lupe, mikroskopi ...). Prepričana sem, da si je vredno vzeti čas in opazovanca pozorno poslušati, saj imamo možnost, da mu pomagamo preprečiti tremo, za katero sem prepričana, da jo imajo vsi učitelji in je lahko zelo moteč dejavnik pri opazovani uri. Opazovalec pa se lahko osredotoči na dogajanje v razredu oziroma zasleduje cilje, ki si jih je zastavil za spremljavo učiteljevega dela v razredu.

SPodbujanJE SAMOOCENJEVANJA UČITELJEV

Tako opredelimo prednostna področja izboljšav glede na potrebe in pričakovanja učencev, staršev, sodelavcev ter vodje – ravnatelja, ki je odgovoren za kakovostno in odgovorno delo na šoli.

Najprej morajo vsi učitelji dobro poznati poslanstvo, vizijo ter razvojni in strateški načrt svoje šole, ki nastajajo procesno z analizo rezultatov dela na šoli in s komunikacijo vseh delavcev na šoli. Poznati mora tudi cilje v LDN ter imeti dovolj informacij in avtonomije oziroma moči. Ko lahko rečemo, da to poznajo, začnemo delati in sodelavce usmerjati k presoji njihovega dela, kar seveda ni lahko, ampak je ponovno proces.

Naj se vrnem k spremljanju učiteljevega dela ali k spodbujanju učiteljev k samoocenjevanju in nanizam le nekaj poti k temu.

Prva izmed možnosti, pri čemer samoocenjevanje še ni kot kultura dela posameznika, je, da tudi učitelj izpolni obrazec – instrumentarij, po katerem je njegovo delo v razredu spremljal ravnatelj.

Ena izmed zahtevnejših možnosti za pridobivanje odgovornosti je proces refleksije (Hill in Repric, 1994), ki pokriva vsaj štiri metakognitivna področja. Tudi številne raziskave so potrdile, da se učitelji najboljše učijo in izboljšujejo svoje delo z refleksijo o svojem delu.

Prvi korak je samorefleksija o vsaki učni uri ali konkretni spremljani uri, ne nazadnje o vsakem opravljenem delu. Njen temeljni namen je osveščanje:

- a. doživljanja občutkov,*
- b. čustev,*
- c. razmišljanja in*
- d. ravnanja z namenom.*

Vprašanja, s katerimi si pomagamo, so lahko:

Ali rad/-a opravljam svoje delo?

Ali sem zadovoljen/zadovoljna s svojim delom?

Kaj me posebno veseli?

Čemu bi se najraje izognil/-a? Zakaj?

Kako pojmujem svojo vlogo v skupini?

Ali ravnam v skladu s kurikulum – vizijo – poslanstvom – cilji šole?

Ali verjamem v uresničljivost zapisanega v njem?

Sledi samoocena:

a. procesa in

b. rezultatov dela (z otroki, starši ...).

Vprašanja, s katerimi si pomagamo, so lahko:

Kakšne so moje strategije dela z otroki/ učenci?

Kako se počutim v skupini – timu?

Ali znam učinkovito izkoristiti čas in trenutke, v katerih se učenec uči in razvija določeno spretnost na najbolj učinkovit način?

Ali vidim učence kot dejavne in sposobne v rasti, razvoju in učenju?

Ali sem pripravljen/-a spremeniti svoj način dela, da bi učencem omogočil/-a čim dejavnejšo vlogo v procesu njihovega učenja in napredka, s tem pa tudi kakovostnejše učenje?

Tretji korak je samoevalvacija, katere osnovni namen je ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti ter identifikacija močnih in šibkih področij, ki temelji na prepoznavanju kompetenc, potrebnih za uresničevanje naloge, področja. Vprašanja za pomoč so lahko:

Kako sem se izkazal/-a?

Po čem presojam uspešnost svojega dela?

Kaj mi še posebno uspeva?

Kje se odlikujem?

Katera področja moram izboljšati?

Zadnji korak je zastavljanje ciljev – na podlagi vpogleda vase in lastnega dela, ki je posledica predhodnih treh procesov – ter načrtovanje nadaljnjega razvoja. Vprašanja za pomoč:

Kaj bom izboljšal/-a?

Kako se bom tega lotil/-a?

Kako si lahko pomagam sam/-a?

Kako mi lahko pomaga ravnatelj/-ica, kolega/kolegica, svetovalna služba (kdo drug ...)? Kakšne težave oziroma ovire lahko pričakujem in kaj bom storil/-a, če se bodo pojavile?

Priložnosti, ki jih imajo učitelji z refleksijo po opravljeni uri poučevanja ali katerega koli drugega dela, lahko tudi v daljšem časovnem obdobju, so ključne, če želimo, da bodo postali odgovorni za svoje delo in s tem za kakovost dela na šoli oziroma za doseganje skupnih ciljev; lahko pa rečemo tudi motivirani za pridobivanje novih spretnosti in znanj, za katere so uvideli, da jim jih primanjkuje. Z refleksijo o svojem delu se lahko poglobijo v svoje učne stile, oblike, ki so jih izbrali, sposobnost komunikacije ...

Veliko moč pri spodbujanju samoocenjevanja ima tudi pogled od zunaj – kritični prijatelj, ki nas v okolju, v katerem delamo, skuša razumeti in nas spodbuja, da bi lažje spremljali samega sebe, ter je nedvomno usmerjen v podporo profesionalnega in osebostnega razvoja (to je lahko ravnatelj, sodelavec ...).

Ena izmed možnosti samoocenjevanja in samoevalvacije, skrb za lasten razvoj ter tako osebni prispevek k razvoju celotne organizacije (šole) in pot h kakovosti pa je nedvomno učiteljev portfelj, ki ga razumemo kot instrument za dokumentiranje in spodbujanje njegovega strokovnega razvoja. Kronološko razporejene evidence o napredku se umeščajo v njegov referenčni okvir, ki ga določajo vizija, poslanstvo in cilji šole za šolsko leto ter učiteljev osebni razvoj. Vse to pa je tudi želja vsakega vodja in sredine.

Portfelj je vedno zgodba o uspehu, saj posameznikova krivulja razvoja ob ustrezni podpori stalno raste (Sentočnik 1999), kar pa ni nujno slabo. Saj pravimo, da samozavest in lastna samopodoba rasteta z majhnimi koraki, z majhnimi impulzi, kar pa razmišljanje o lastnem delu v korelaciji s stalnim pritiskom učencev, staršev in okolja to nedvoumno tudi je.

Torej, kako bomo ravnateljji spodbujali učitelje k samoocenjevanju njihovega lastnega dela in s tem k osebni odgovornosti? Z možnostjo izobraževanja, z zmanjšanjem nadzora, s spodbujanjem osebne odgovornosti in z lastnim vzorom. Torej ...? Kolikokrat smo že opravili refleksijo in samoevalvacijo svojega dela? Ali imamo svoj portfelj? Sami moramo biti vzgled tega, kar bi na šoli radi imeli!

LITERATURA

Hill, M. in Repric, J. (1994). Practical Aspects of Authentic Assessment. London: Christopher Gordon Publishers.

Marentič-Požarnik, B. Plut, L. (1980). Kakršno vprašanje, takšen odgovor. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.

Tomić, A. (2002). Spremljanje pouka. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.



Izkušnje s
spremljanjem
pouka

Opažam, da so se hospitacije ali spremljava pouka v času, odkar delam v šoli, bistveno spremenile, ampak še vedno ne toliko, da bi resnično imele pomen, namen in »težo«, ki naj bi jo imele. Predvsem ne spremljava pouka v funkciji razvoja in izboljševanja kakovosti pouka, ker je tega premalo. Zakaj?

- *Zaradi pomanjkanja časa.*
- *Zaradi pomanjkanja strokovnih delavcev, usposobljenih za ta proces.*

V šolstvu delam 27 let. Poučevala sem 14 let, sedaj pa sem 14. leto ravnateljica. V vsem času poučevanja sem imela samo dve hospitaciji. Prvo je opravila svetovalka Zavoda za šolstvo, in sicer na prelomnici odločanja o tem, ali izvajati inšpekcije ali spremljave. Drugo hospitacijo je nekaj let pozneje izvedel ravnatelj. Že takrat sem si želela, da bi kdo večkrat stopil v razred in spremljal moje delo ter mi svetoval, analiziral in morda pohvalil moje delo v razredu. Nisem imela občutka, da imam ali da bi lahko dobila možnost za razvoj procesa oblikovanja celostne osebnosti na področju znanja, kritičnega razsojanja, medsebojnega sodelovanja, odgovornega vedenja in učinkovitega skupnega delovanja.

Danes se mi porajajo naslednja vprašanja:

Ali sedaj, ko sem ravnateljica, ustvarjam take pogoje za svoje sodelavce?

Ali s svojim odnosom, znanjem in komunikacijo ustvarjam pogoje ter možnosti za ustvarjalnost, inovativnost in odgovornost učiteljev na šoli?

Mislím, da je na vsa ta vprašanja zelo težko objektivno odgovoriti, saj kot ravnateljica, ki je odgovorna za kakovost dela na šoli in za zadovoljstvo učencev, staršev in ne nazadnje učiteljev, skušam ustvarjati pogoje, navedene v zgorajjih vprašanjih.

Tudi na naši šoli na osnovi poročila o hospitacijah preteklega šolskega leta postavimo cilje hospitacij za tekoče šolsko leto. Ni nujno, da so vsi cilji novi. Na naši šoli je že tretje leto eden izmed ciljev strategija postavljanja vprašanj. Zakaj toliko časa? Ker po hospitaciji pri nekaterih učiteljih ni bilo bistvenega izboljšanja ter zaradi povečanja pripravnikov in novih učiteljev. Ta problem sem izpostavila na osnovi opazovanja pri pouku. Opazila

sem, da učitelji postavljajo vprašanja, vendar potem na večino odgovorijo sami. Porodilo se mi je vprašanje, zakaj je tako.

Letos smo prvič prišli do faze, da smo načrtovali organizacijo medsebojne hospitacije – na osnovi odgovornosti in ocene lastnega dela skozi oči kritičnega prijatelja. Žal načrta nismo uresničili.

Letos sem opravila 27 hospitacij (15 pri treh pripravnikih, 12 pri drugih učiteljih). Res gre veliko časa, ampak mislim, da je koristno in da se ta čas obrestuje z boljšo kakovostjo dela. Seveda moramo biti strpni, saj je poučevanje proces, ravno tako pa je proces tudi napredek v poučevanju.

SPREMLJAVA 1

Predmet: športna vzgoja

Razred: 5. razred – dečki

Pripravnik

Učitelj – pripravnik mi je pripravo oddal že pred načrtovalnim sestankom, ki je bil en dan pred hospitacijo. Na načrtovalni sestanek sem povabila tudi mentorja. Učitelj mi je predstavil potek ure, metode dela in cilje, ki jih želi pri uri doseči. Povedal je, da imamo na šoli dovolj žog, da bodo lahko učenci v prvem delu telovadili individualno, v drugem delu pa bo delo potekalo po postajah, ker bi bila sicer ura prenaporna glede na vročino, ki je trenutno zunaj, za učence pa bo sicer malo manj dejavna. Za konec načrtuje tudi tekmo 6 na 6, kar bo ponovno povečalo dejavnost učencev.

Cilj spremljave:

- *dejavnost učencev v procesu pouka,*
- *usmerjanje in dajanje navodil za delo.*

Za to uro nisem pripravila posebnega instrumentarija za spremljanje pouka, ampak samo vprašalnik za učitelja, s katerim je pripravil samooceno dela. Vprašalnik mu je pomagal tudi pri pripravi refleksije o učni uri za pogovor po hospitaciji.

Pri spremljavi učne ure sem pisala celosten opisnik.

Opažanja:

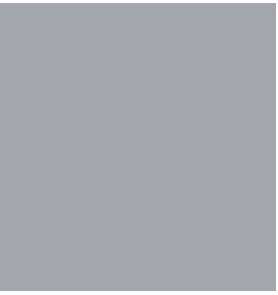
Učna priprava je bila skrbno napisana in natančno razdeljena po posameznih fazah.

Začetek ure se je začel v senci. Učitelj je napovedal cilje učne ure in potek učne ure. Učenci so se najbolj razveselili igre ob koncu ure. Vaje za ogrevanje je učitelj natančno prikazal. Učence je natančno opazoval in popravljaj ob nenatančnem izvajanju nalog. Dejavnost učencev je bila velika, saj je imel vsak svojo žogo. Za delo po postajah je učitelj pripravil tudi navodila na listih, ki bi morala biti preglednejša in bolj čitljivo napisana (napisana na roko). V tej fazi je bil zelo pozoren na vročino in je skupine razporejal tako, da so bili otroci eno postajo na soncu, drugo pa v senci, kar je bilo zelo pozorno izvedeno.

Ura je bila zelo dejavna in zelo dobro pripravljena. Učitelj je vse učence klical po imenih, bil je zelo demokratičen, dosleden in pozoren na napake, ki jih je nevsiljivo popravljaj. Učence je zelo dobro motiviral in jih pohvalil za izvajanje. Ob koncu glavnega dela so se učenci razdelili v dve skupini za igro. Sodil je učitelj. Pred začetkom igre je povedal, da se kot sodnik lahko zmoti, vendar obvelja njegova odločitev. To se mi je zdelo dobro, da ne bi prišlo pozneje do morebitnih preprirov. Po času, namenjenem za igro, je učitelj poklical učence v vrsto (v senco), kjer je napravil povzetek ure, pohvalil učence, povedal načrte za prihodnjo uro ter razdelil zadolžitve učencev za pospravljanje didaktičnih pripomočkov.

Razgovor po hospitaciji:

Na razgovor je učitelj prišel pripravljen. Bil je v dilemi, ali je prav, da so bili učenci zunaj kljub vročini. Povedala sem mu, da je izredno dobro koordiniral delo v senčnem in sončnem delu igrišča ter da to ni bilo moteče. Kaj pa, če sploh ne bi imeli telovadnice? Opomnila sem ga na uporabo jezika (dost, zdej, pol pa, tolk, hitrš ...). Učitelj se bo še naprej udeleževal študijskih srečanj in seminarjev. Povedal je tudi, katero literaturo je že predelal v procesu samoizobraževanja in je izboljšala njegovo delo.



Marta Otič

Načrtovanje spremljanja in usmerjanja učiteljevega dela



NAČRT SPREMLJAVE POUKA V ŠOLSKEM LETU 2005/2006

NAČRTOVANJE:	REALIZACIJA
SEPTEMBER 2005	
Sestanek strokovnih in razrednih aktivov Usklajevanje dela znotraj posameznega aktiva	
OKTOBER 2005	
- Spremljanje pedagoškega dela učiteljev pripravnikov - Spremljava priprav za prireditve ob 1020-letnici Razvanja - Spremljava dela ID	
NOVEMBER 2005	
Spremljava dela znotraj strokovnih in razrednih aktivov: • <i>spremljava dela pripravnikov</i> • <i>pregled šolske dokumentacije</i> • <i>spremljava pouka v 1. razredih</i>	
DECEMBER 2005	
- Spremljava pedagoškega dela na podružnični šoli in v 2. razredih - Pregled realizacije dela razrednih in strokovnih aktivov - Spremljava pouka pri SLO	
JANUAR 2006	
- Spremljava pouka 3., 4. razredov in 4. razredov devetletke - Spremljava izvajanja PUT in DSP	
FEBRUAR 2006	
Spremljava dela pri naravoslovnih predmetih	

MAREC 2006	
- Pregled dela po strokovnih in razrednih aktivih - Spremljava pedagoškega dela v knjižnici - Spremljava dela učiteljev družboslovnih predmetov	
APRIL 2006	
- Spremljava dela v OPB - Spremljava dela pri svetovalni delavki in specialni pedagoginji	
MAJ 2006	
- Sestanki po aktivih in načrtovanje dela za novo šolsko leto - Poročila in pregled dejavnosti za tekoče šolsko leto	
JUNIJ 2006	
- Pregled in dopolnitev plana za prihodnje šolsko leto po strokovnih in razrednih aktivih - Evalvacija medpredmetnega načrtovanja - Načrtovanje in priprave za novo šolsko leto - Poročila in analiza dela v šolskem letu 2005/06	

NAČRT SPREMLJAVE UČITELJEVEGA DELA

V okviru pedagoškega vodenja OŠ Franceta Prešerna bom v šolskem letu 2005/06 spremljala načrtovanje, izvajanje načrtovanja in izide vseh dejavnosti.

Cilji spremljave:

- *spodbujati ustvarjalnost naših strokovnih delavcev;*
- *spodbujati vpeljevanje novosti in prenove vsebin, oblik, metod in didaktičnih pristopov ter uporabe didaktičnega gradiva;*

- spremljava načrtovanja in izvajanja medpredmetnega povezovanja;
- spremljava dela strokovnih aktivov;
- pridobiti poglobljen vpogled v stanje in morebitne težave, ki so povezane z delom posameznika, razreda, šole.

Namen spremljave:

- oblikovati predloge za napredovanje strokovnih delavcev;
- pravočasno odpraviti morebitne pomanjkljivosti in pomote;
- širiti uspešne pedagoško-didaktične prijeme;
- omogočiti vsestranski pretok sporočil;
- pokazati učiteljem in drugim strokovnim delavcem zanimanje za njihovo delo;
- usklajevati zahteve in merila za vrednotenje in preprečevanje podvajanja vsebin – pomembnost spremljave medpredmetnega načrtovanja;
- usklajeno delovanje strokovnih aktivov in oblikovanje kriterijev za vrednotenje dela;
- ob morebitnih pritožbah zaradi dela strokovnih delavcev, posameznega učenca ali razreda pridobiti sliko o stanju in predlagati rešitve.

Spremljala bom:

- splošno didaktične in pedagoško-psihološke vidike;
- uporabo oblik, metod in sredstev učnega procesa – združevanje oblik in metod;
- učinke, ki se dosežejo z različnimi pristopi, strategijami – učne rezultate;
- učiteljevo obvladovanje učnih spretnosti, naloge in funkcije pri pouku;
- načrtovanje pouka;
- motivacijo učencev za delo;
- usmerjanje in dajanje navodil za delo pri samostojnem delu, discipliniranje in vrednotenje dosežkov;
- korelacijo pouka z življenjem, smiselnost uporabe sodobne izobraževalne tehnologije;
- spretnosti učiteljevega poučevanja (npr. uporaba dobrih primerov, tehnika postavljanja vprašanj ...);
- organizacijo učne ure – smiselnost zastopanosti sestavin učne ure (motivacije, obravnave, analize, sinteze ...).

Spremljava učiteljevega administrativnega dela:

- *pregled letnih priprav na pouk in druge dejavnosti;*
- *spremljanje dnevnih priprav;*
- *spremljanje zapisnikov razrednih ur z vsemi potrebnimi elementi;*
- *spremljanje dela strokovnih aktivov (zapisniki), načrt in evalvacija medpredmetnega načrtovanja);*
- *spremljanje, vodenje dnevnikov in redovalnic, map vzgojnih ukrepov, športnih kartonov idr.*

Posebnosti:

- *spremljava dela tandema v 1. razredu na podružnični šoli;*
- *odzivi učencev na delo tandema;*
- *organizacija učnega procesa v tandemu;*
- *vpliv učitelja na psihološko ozračje pri pouku;*
- *delo v kombiniranem oddelku na podružnični šoli v Razvanju;*
- *organizacija pouka pri kombinaciji;*
- *odzivi učencev na kombinacijo.*

Maribor, september 2005

Ravnateljica:

Marta Otič, prof.

INSTRUMENTARIJ ZA SPREMLJAVO RAZREDNE INTERAKCIJE (PO FLANDERSU)

UČITELJ:	
Razred:	
Šola:	
OPAZOVALEC:	
Datum:	
Čas:	
Učni predmet:	
Učna enota:	

Navodila:

V obrazcu so kolone in vrste: kolone pomenijo petminutne intervale, vrste pa kategorije razredne interakcije, pri čemer vsaka vrsta pomeni eno ali dve kategoriji (npr. 1, 2). Za vsak petminutni interval vpišite znak (ključiko) h kategorijam, ki se pojavijo. V enem intervalu se lahko pojavita tudi dve kategoriji.

Kategorija – vidik										
razredne interakcije	Časovni intervali	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Učiteljevo odzivanje:										
1. sprejema učenčeva čustva; sprejema pozitivne in negativne čustvene odzive, ne da bi učenca zastrašil; predvideva čustvene odzive ali se spominja prejšnjih;										
2. hvali in spodbuja; hvali, spodbuja učenčevo dejavnost ali vedenje; šali se, da bi zmanjšal napetost;										
3. sprejema ali uporabi učenčevo zamisel; sprejema, uporabi zamisli, jih razvija, gradi dalje.										
Učiteljeva pobuda:										
4. zastavlja vprašanja; zastavlja vprašanja o vsebini ali postopkih z namenom, da bi dobil odgovor.										

5. Razlaga: podaja dejstva ali svoja mnenja o snovi in postopkih; izraža lastne zamisli; zastavlja retorična vprašanja.									
6. Daje navodila in zapovedi, ki jim učenec mora slediti.									
7. Kritizira ali se sklicuje na svojo avtoriteto: kritizira, se sklicuje na lastno avtoriteto, da bi izboljšal učenčevo neprimerno vedenje; opominja, graja; utemeljuje, zakaj dela to, kar ravnokar dela.									
8. Odzivi učencev Odzivne izjave učencev: učenec odgovori na učiteljeva vprašanja; učitelj daje pobudo za učenčevo izjavo, oblikuje, omejuje celotno situacijo; učenec je omejen pri izražanju domislic.									
Pobuda učencev									
9. Samostojne izjave učencev: učenci izražajo nove zamisli, predstave, stališča samodejno ali kot odziv na učiteljevo pobudo; imajo možnost prostega miselnega zaporedja, preseganja dane strukture.									
10. Molk in zmeda: odmori, krajša obdobja tišine; obdobja zmede, ko opazovalec ne more razumeti komunikacije.									

INSTRUMENTARIJ ZA SPREMLJAVO MOTIVACIJE

UČITELJ:	
Razred:	
Šola:	
OPAZOVALEC:	
Datum:	
Čas:	
Učni predmet:	
Učna enota:	

Značilnosti in potek motivacije	Zelo dobra	Dobra	Delno dobra, pomanjkljiva	Slaba, napačna
Dolžina začetne – uvodne motivacije				
Povezanost motivacije z napovedjo učnih ciljev				
Metode in oblike				
Ustreznost učnih sredstev				
Spodbujanje, sodelovanje učencev, odsotnost, dolgčas				
Ustrezna izbira in uporaba različnih tehnik, npr. igra vlog, računalniški programi, nevihta možganov ...				
Začetna komunikacija				
Usmerjanje učencev v učno uro				
Spremljanje odzivov učencev na motivacijo				
Vključevanje motivacije v vse dele ure				
Navezovanje na življenje				
Jasnost in nazornost				
Pozornost (pridobiti, vzdrževati)				
Strategije (novosti, presenečenja, raznolikost)				
Pomembnost (povezovanje z izkušnjami, interesi)				
Zaupanje (jasni cilji, pričakovanja, uspehi)				



Branka Ščap

Spremljava
učiteljevega
dela –
hospitacije
na OŠ Toneta
Čufarja
Jesenice

KAKO SEM DOŽIVLJALA HOSPITACIJE?

V času mojega poučevanja (16 let – razredna stopnja) sem imela kar veliko hospitacij – tako ravnateljice kot tudi nekaj svetovalcev Zavoda za šolstvo. Moram priznati, da sem jih doživljala kot stresne, čeprav lahko trdim, da sem se za pouk vedno dobro pripravljala – tako z vsebinskega kot z metodično-didaktičnega vidika. Zakaj stresno? Mogoče zato, ker nikoli niso bile napovedane, nikoli predstavljene na pedagoških sestankih in nikoli nisem vedela, kaj bo prisotni spremljal. Razgovor po hospitaciji je bila enostranska komunikacija – sama nikoli nisem imela priložnosti povedati svojega mnenja o izpeljani uri. Bistvo je bil tudi »papir« – priprava, zaporedna učna ura, vpis v dnevnik ..., kar se meni kot učiteljici ni zdelo povsem pomembno pri delu z učenci pri posamezni učni uri. Vsak razgovor po hospitaciji sem čutila kot kritiko dela in navodilo, naj pomanjkljivosti (če so bile ugotovljene – dokumentacija) uredim. Ugotovitve, ali so se učenci pri urah naučili oziroma ali je učitelj dosegel načrtovane cilje, niso bile tako pomembne, vsaj sama sem tako doživljala razgovor po hospitaciji. V tistem času sem imela občutek, da pač ravnatelj mora opraviti hospitacije, ker so del njegove obveznosti oziroma ena izmed njegovih pedagoških nalog.

Sedaj opravljam tretji mandat ravnateljice in sama spremljam delo pedagoških delavcev. Menim, da hospitacije zbujaajo tako pri ravnateljih kot pri učiteljih povsem drugačen odnos. V začetku ravnateljjevanja sem imela »tremo« pred hospitiranjem, čutila sem strah, kako bom po hospitaciji z učiteljem opravila razgovor, kako bom razgovor vodila ...

Priznati moram, da moji prvi razgovori niso bili najbolj profesionalni, kljub temeljiti pripravi na razgovor ter mnogim prebranim knjigam in člankom o spremljanju učiteljevega dela. Po več hospitacijah sem se na tem področju počutila »močnejšo« in menim, da sedaj dosegam cilje, ki si jih zastavim v LDN.

POGOVOR PO HOSPITACIJI

V začetku ravnateljavanja je razgovor po hospitaciji potekal v moji pisarni – ugotovila sem, da to ni najbolj primeren prostor, saj sem imela občutek, da se učitelj ne počuti najbolje, zato sem imela pozneje pogovore kar v učilnici, kjer se je izvajal pouk. Pogovor je potekal še isti dan po pouku, za kar v učilnici niso bili dane dobre razmere za pogovor (dejavnosti učencev po pouku). V zadnjih dveh letih pogovor po hospitaciji poteka v »nevtralnem«, mirnem prostoru v šoli, kjer ni telefona in se ne sliši učencev. To je prostor, kjer imamo tudi razredne in predmetne aktive. Zdi se mi, da sva v tem prostoru oba z učiteljem v enakovrednem položaju.

Razgovor vedno poteka dan po hospitaciji. Izkušnje so me namreč naučile, da je bolje, če se ura malo »usede« tako pri meni – opazovalki kot pri učiteljici – izvajalki. O uri razgovora se dogovoriva po hospitaciji.

Ker so učitelji že v začetku leta z LDN seznanjeni z načrtom spremljave učiteljevega dela in s tem, kaj bom v določenem šolskem letu spremljala – to načrtujem glede na ugotovitve iz prejšnjega leta in glede na razvoj šole za prihodnje šolsko leto – je pogovor po hospitaciji usmerjen na cilje, zapisane v LDN oziroma na cilje v učiteljevi pripravi na pouk. Razgovor po hospitaciji se mi zdi zelo pomemben, saj naj bi bil povratna informacija učitelju o njegovem delu. Ta informacija mora biti konstruktivna, predvsem pa mora temeljiti na vzpodbudi in oblikovanju profesionalne poti učitelja, pri čemer pa ne smemo pozabiti na pohvalo, ki je še kako pomembna za motivacijo posameznika za nadaljnje delo in njegovo strokovno rast.

Pri razgovoru po hospitaciji vedno dam priložnost učitelju, da pove svoje mnenje o opravljeni uri, nato pa na podlagi zapisnika o opravljeni uri povem še svoje videnje. Skupaj ugotavljava, kaj je bilo dobro, kaj bi lahko bilo drugače – sama vodim razgovor tako, da izhajam iz pozitivnega, razgovor poteka v enakopravnem partnerskem odnosu, medsebojnem zaupanju. Trudim se, da je razgovor sproščen, odkrit in hkrati strokoven ter da je komunikacija dvosmerna.

Seveda se je treba temeljito pripraviti na razgovor z vsakim učiteljem posebej, saj je pri tem nujno upoštevati značajske lastnosti posameznika. Izogibam se grajanju, opozarjanju, ukazovanju in kritiziranju ter poskušam pogovor izpeljati tako, da skozi ugotovitve ob spremljavi pouka omogoča pregled napredka, ustreznosti zastavljenih ciljev in predvsem možnosti za nadaljnji profesionalni razvoj posameznika.

Pogovor naj bi dal možnost za samoevalvacijo učitelja, preveril naj bi cilje in pričakovanja, analiziral močna in šibka področja pouka, učitelj pa naj bi imel občutek, da mu je ponujena pomoč in podpora, če je to potrebno, oziroma da je na pravi poti in da mu je omogočena nadaljnja strokovna rast.

Če pri spremljanju učiteljevega dela naletim na določene nepravilnosti, se o tem pogovoriva in se hkrati dogovoriva o ponovnem obisku, kjer skupaj ugotavljava, ali je bil cilj dosežen.

Zadnji dve leti imam občutek, da pri teh razgovorih tudi sama pridobivam. Če je razgovor usmerjen tako, da pridobivava oba, potem smo gotovo na dobri poti, saj je res, da če raste posameznik, raste tudi kolektiv. Po razgovoru po hospitaciji torej nastaja načrt strokovnega razvoja posameznika, ki temelji na nalogah na nacionalni ravni, na prednostnih nalogah šole, na učiteljevih ciljih, seveda upoštevajoč njegova močna področja.

Spremljava učiteljevega dela je za ravnatelja res ena pomembnejših pedagoških nalog in vedno bolj sem prepričana, da le to vodi k izboljšanju dela v šoli, k napredku in razvoju vseh udeležencev v vzgojno-izobraževalnem sistemu (učitelj, starši, učenci, ravnatelj). Ne nazadnje to ustvarja pozitivno klimo in pozitivne medsebojne odnose, ki pa so pogoj za dobro delo in lažja pot k uresničevanju zastavljenih ciljev.

Kot zanimivost prilagam svoj hospitacijski zapisnik.

HOSPITACIJSKI ZAPISNIK

Dne: **18. 9. 2005**
 Učitelj:
 Razred: **1.**
 Oddelek: **b**
 Predmet: **slovenščina**
 Zaporedna številka ure: **12.**
 Učna priprava: **DA NE**
 Dokumentacija: **urejena**

Cilji spremljave:

Spremljati potek dela v »tandemu« učiteljica – vzgojiteljica

Opazanja:

Za uvodno motivacijo sta učiteljici izbrali metodo pripovedovanja, igro vlog, prevladovala je visoka profesionalnost in zelo primeren pristop do otrok. Učence sta znali motivirati za poslušanje in sprejemanje navodil. Celotno učno uro sta lepo sledili druga drugi, se strokovno dopolnjevali ter vzdrževali učinkovito medsebojno komunikacijo in komunikacijo z učenci. Nепrestano sta ustvarjali ugodne okoliščine za notranjo motivacijo učencev, ura je potekala sproščeno. Pri obravnavi snovi sta uporabljali različne ilustracije in didaktične pripomočke. Odnos učiteljic do učencev je bil umirjen, strokoven in zelo vzpodbuden, celotna ura je bila v prijetni »napetosti«. V razredu je vladalo prijetno delovno vzdušje, odgovoren odnos do učencev in poučevanja. Da je bil cilj dosežen, se je videlo ob koncu učne ure, saj so vsi učenci uspešno reševali nalogo. Med reševanjem sta bili učiteljici le svetovalki in sta le posameznikom nudili pomoč.

Razgovor po hospitaciji:

Učiteljeva analiza: obe učiteljici opišeta potek ure.

Glede na vzorno izpeljano uro – metodično in strokovno, sem opazila, da se lepo dopolnjujeta, da ni točno določenih in dogovorjenih nalog, kdo

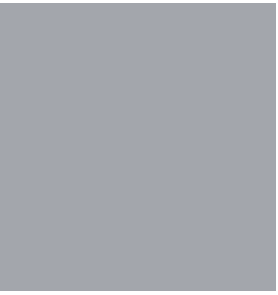
bo kaj napravil, ampak da je izpeljava ure sad skupnega načrtovanja dela. Sama ura je bila lep primer, kako učitelj že na začetku pouka učencem naredi lep šolski dan.

Ugotovitve in sklepi:

Celotna učna ura v tandemu je bila izvedena v skladu z didaktičnimi načeli, zastavljeni cilji učne enote so bili doseženi. Z zastavljenim delom bosta nadaljevali in se trudili, da bo učencem v šoli prijetno, z različnimi metodami dela pa bosta ustvarjali zanimiv pouk. Učiteljici se bosta redno udeleževali študijskih srečanj in bosta dejavni tudi v šolskem aktivu.

Podpis učitelja:

Ravnateljica: **Branka Ščap**



Aleš Žitnik

O hospitiranju,
kot ga
doživljam
in vidim



Verjetno se ne motim preveč, če ugotavljam, da je nadzor nad delom s stališča tistega, ki je nadzorovan, marsikdaj neprijeten, po njegovem mnenju celo nepotreben. A dejstva so drugačna in iz različnih razlogov je nadzor potreben.

Tudi sam sem se kot učitelj počutil nelagodno, kadar je bilo moje delo nadzorovano in ko je bilo razglašeno ali so se širile vesti, da bo ravnatelj hospital. Razlogov je več in še vedno jih razumem kot nek občutek, da je stvari vedno mogoče narediti bolje, da je vtis, ki ga pustiš, odvisen od številnih dejavnikov, na katere ne moreš vplivati: npr. počutja otrok, vremena. Vsakodnevne priprave niso bile zgledne, zlasti so bile bolj snovne kot didaktično strukturirane. Pri pripravi sem sicer uro strukturiral po didaktičnih načelih, vendar teh nisem posebej označeval. Del priprave so bila vedno tudi gradiva in pripomočki, ki sem jih pripravljaj za uro likovne ali tehnične vzgoje, ki sem ju poučeval.

Nikoli ni bilo jasno, kaj je s ponovitvami iste ure in pisno pripravo, kako je z istim papirjem prihodnje leto. Kaj storiti, ko je treba uro prilagoditi zaradi vzgojnih težav in jo je koristneje končati kot pogovor z učenci ali ko sredi ure ugotoviš, da snovna priprava zaradi specifičnega dogodka ne pelje v pravo smer doseganja zastavljenih ciljev in da je bolje spremeniti potek ure. Vem, da nekateri kolegi niso imeli s tem nobenih skrbi, tudi če priprav niso delali. Vedno se je našel kakšen izgovor.

Z vsemi temi in drugimi izkušnjami sem se kot ravnatelj podal v razred. Bil sem negotov, a kaj kmalu sem ugotovil, da ob pozornem spremljanju vidiš marsikaj, na kar kot učitelj nisi bil pozoren. Ni dolgočasnih in nezanimivih ur. Vedno je mogoče kaj opazovati in analizirati, še posebej če se lotiš ciljnega opazovanja. Še vedno pa je to opravilo, ki ga med svojimi nalogami postavljam med manj priljubljene, čeprav se zavedam velike pomembnosti hospitacij za razvoj posameznika in šole.

HOSPITIRANJE

Ugotavljam, da je hospitacije najprimerneje izvajati od novembra do marca. Prej in potem je preveč dejavnosti, ki obremenjujejo učitelje. V

tem času je mogoče opazovati vse elemente, ki se pojavljajo pri pouku: preverjanje, ocenjevanje, podajanje snovi, delo v OPB, ekskurzije, dni dejavnosti in podobno.

PROGRAM HOSPITACIJ

V LDN ravnatelja opredelim nek razumen minimum hospitacij, za katerega vem, da ga bo glede na drugo delo mogoče izpeljati. Okvirno opredelim, pri katerih predmetih bom hospitiral, včasih tudi poimensko. Razen prvo leto uvajanja nivojskega pouka nisem načrtoval hospitiranja s poudarkom na opazovanju posebnosti pri pouku. Posebej pa sem na to pozoren po rednem inšpekcijskem pregledu. Dokumentacija, povezana s tem, je vsako leto bolj urejena.

Noben akt ali dogovor ne opredeljuje ali predpisuje normativnega števila hospitacij ali drugačnega nadzora, zato se mi zdi smiselno načrtovati minimalno. Če si zastavim kakšen poseben cilj, pa natančno opredelim tudi faze pouka in posebnosti, ki jih bom opazoval. Vsekakor pa si je v načrtu modro pustiti prostor za hospitacije, ki so izredne kot posledica nepredvidenih dogodkov ali prošenj učiteljev oziroma vzornih nastopov.

NAJAVA

Na uvodni konferenci opredelim način, vsebino nadzora in roke, za kar menim, da je pomembno, da učitelji poznajo. Ob sredah zjutraj imamo sestanke kolektiva in takrat najavim obisk za prihodnji teden, včasih povem tudi, pri katerem učitelju. Ne najavim vedno dneva in ure, se pa držim vzorca in vedno hospitiram isti dan v tednu. Učitelji to tudi kmalu ugotovijo. Učitelji priznavajo, da nenajavljen prihod in hospitacija pokažeta dejansko stanje. To je tudi razlog, da posebnih dogovorov pred samo hospitacijo s posamezniki nimam. To smo opredelili na uvodni konferenci ali sproti na sredinem sestanku, zapisano pa je v LDN. Vse nejasnosti, povezane z razumevanjem in analizo razmer v razredu, z učiteljem opraviha pozneje, zato potem tudi ni razlogov za slabo voljo ali zamere.

IZPELJAVA

V razredu načeloma sedim zadaj, tako da lahko opazujem ves razred in vse dejavnosti. Glede na to, da klasičnih postavitev mizic v razredu ni prav veliko, je v tem primeru težko govoriti, kaj je spredaj in kaj zadaj. Trenuten obrazec, ki ga imam, mi omogoča snemanje posebnih dogodkov med uro. Posebej učencev in posebej učitelja. Zanimive in dobre ali neobičajne in nejasne posebnosti si zabeležim. Vsekakor pa tudi odziv otrok nanje ali na tiste, za katere menim, da bi se otroci nanje morali odzvati. Zabeležim si didaktično strukturo ure, kot jo zaznam sam. Opazujem gibanje učitelja, možnost otrok, da mu sledijo, učne pripomočke, ki jih uporablja, in kako jih uporablja. Spremljam skladnost povedanega z gestikulacijo učitelja, njegovo prepričljivost, razumevanje otrok in uresničevanje ciljev.

Odzive otrok in medsebojno povezavo si označim na posebnem delu, kjer narišem tloris razreda, postavitev mizic ter kako sedijo dečki in deklice. Označim ključne otroke v razredu – početje posameznikov, ki jih posebej obravnavamo. Tam si tudi označim njihovo očitnejše odzivanje in druge pomembnejše dogodke med uro.

Tabelsko sliko prerišem za poznejšo analizo. Ocenim lahko, kako je tabelska slika razložena. Na obrazcu imam tudi prostor, kjer na svoj način zabeležim stanje v razredu. Vprašanje higiene, urejenosti, didaktičnih sredstev, dokumentacije ...

Na koncu imam tudi prostor za opombe, kjer si zabeležim vse, česar ni mogoče zabeležiti v obrazec.

Obrazec je bil že bolj strukturiran, a sem ga skrajšal, ker sem preveč časa porabil za pisanje, označevanje, iskanje predalčkov, kjer bom kaj označil, in so mi pomembni dogodki med uro »uhajali«. S tem, ki ga imam sedaj, dovolj natančno posnamem vse, kar se dogaja.

ANALIZA

Če je le mogoče, ni pa vedno, se analiza opravi takoj po uri. Prepričan sem, da se učitelj bolje počuti v razredu kot v moji pisarni. Glede tega, kje kdo sedi pri razgovoru, se pač prilagajam razmeram, vsekakor pa je sproščeno, da je mogoča komunikacija.

Učitelj je tisti, ki ima vedno prvo besedo in analizira svojo uro. Je tisti, ki pojasni potek in realizacijo ciljev, in šele potem, če sem v dvomih in imam pomisleke, se usklajujeva. Vedno se pojavljajo vprašanja, zakaj ravno tako in ali bi bilo mogoče tudi drugače. Šele po analizi ure je mogoče »oceniti« posamezne faze in postopke.

Kot sem omenil, se pred nastopom z učiteljem ne pogovarjam o predelani snovi ali načinu, kako je do obravnavane snovi prišel. To opravi v razgovoru, če mi ni jasno ali če se njemu zdi potrebno. Če me pred hospitacijo poišče ali mi želi kaj pojasniti, to opravi.

Čeprav na leto ni prav veliko hospitacij, sem si vseeno nabral kar nekaj izkušenj. Dvome nekaterih učiteljev, da nisem iz stroke, da ne poznam vsebine predmeta za kakovostno opazovanje in podobno lahko strokovno zavrnem. Za spremljanje ure ni treba poznati vsebine. Glede na izkušnje, ki jih imam s tujimi študenti, po navadi niti ni potrebno poznavanje jezika, da dober opazovalec vseeno lahko sledi uri in dogajanju v razredu. Če se kaj naučiš med uro, pa nič ne škodi, še posebej, če je snov dobro predstavljena. Tudi pri preverjanju in ocenjevanju ali opazovanju česar koli drugega se počutim dovolj suvereno, da me morebitne pripombe ne motijo.

Kar nekaj pripravnikov sem z mentorj na šoli pospremil do strokovnega izpita. Tudi če je kdaj kakšna ura slabo izvedena, menim, da je treba učitelja poleg kritičnega opozorila tudi ustrezno vzpodbuditi. Po analizi in dogovoru o tem, kaj naj se popravi, se najavim na ponovni obisk ali pregled dokumentacije čez nekaj časa.

DOKUMENTACIJA

Zakonodaja je v tem delu kljub popravkom precej ohlapna in ocenjujem, da s tem ni nič narobe. Problem je edino v tem, da kljub vsakoletnemu ponavljanju na sestankih, kaj vednarle mora biti v pripravi, nekateri učitelji pri dnevnih pripravah ali pripravah za učno uro še vedno ne vedo, kaj je pomembno za evidentiranje njihovega dela, kaj za nadzor in kaj za njih same. Da je priprava načrt dela, tako vsebinski kot didaktični, je jasno. Preostalo dokumentacijo pregledam že na začetku leta, podpišem in vrnem učitelju. To so načrti, ki so večinoma poenoteni na ravni aktiva in v skladu z načeli, za katere smo dogovorjeni, in vse priloge.

Neskladja realiziranih ur z letnim načrtom načeloma ni ali so malenkostna. Dnevnik dela v teh primerih prenesejo marsikaj. Sam menim, da je bolje pisati realno, kot da zaradi zunanjega nadzora prilagajamo dokumentacijo, taka so tudi navodila učiteljem. Ker so za neskladja vedno razlogi, to z učiteljem v pogovoru razrešiva in vedno so razlogi za odstopanja utemeljeni. Pri nadzoru inšpekcije ugotavljam, da različni inšpektorji različno pristopajo k izpolnjevanju dokumentacije. To ni dobro za inšpektorje, za nas pa je nadležno. Razlog je verjetno to, da so navodila za izpolnjevanje premalo nazorna. Po izkušnjah s pustimi inšpektorji ob nadzoru o tem ne gre razpravljati. Tudi kadrovske šole, razen pedagoških fakultet, pripravam in didaktičnim postopkom ne namenajo dovolj pozornosti.

Kako sem spreminjal obrazec za spremljanje pouka?

S prvimi obrazci sem se srečal v šoli za ravnatelje na predavanju prof. Ane Tomić. Po njej sem povzel prvi obrazec. Sčasoma sem si ga prilagodil v današnjo obliko. Vmes sem poizkusil tudi s »ček listo«, ki mi je prišla pod roke, in spremljanje brez obrazca na odprt način. Z nobenim orodjem nikoli nisem zbral toliko informacij kot z obrazcem, ki sem ga povzel po njej. Ta je najbolj priročen in ga prilagam. Občasno sicer kaj popravim ali poenostavim, a okostje ostaja. Verjamem, da je obrazec pomemben inštrument vsakega ravnatelja in da si ga mora vsak prilagoditi po svoje, svojemu načinu opazovanja – da lahko veliko informacij med uro zapiše tako, da so mu pri analizi in poznejših primerjavah in profesionalni rasti posameznika koristne.

Obrazec:

UČITELJ		TIP URE	
UČNA TEMA		DATUM IN URA	

FAZE

UVODNI DEL	GLAVNI DEL	ZAKLJUČEK

FAZE	MIN ~	POTEK SNEMANJA DEJAVNOST UČITELJI UČENCI		OPOMBE

TABLA

--	--	--

UČENCI

UREJENOST RAZREDA

Opombe

Stenske slike	☹☹☹	_____
Razpored	☹☹☹	_____
Kotiček za otroke	☹☹☹	_____
Higiena	☹☹☹	_____

UČNA PRIPRAVA

Opombe

Metodična	☹☹☹	_____
Snovna	☹☹☹	_____
Ustrezna	☹☹☹	_____

ORIGINALNOST

Izvirnost	☹☹☹	_____
Samoiniciativnost	☹☹☹	_____
Uporaba učil/AV	☹☹☹	_____
Did. sredstva	☹☹☹	_____

Načrtovalni sestanek
Opazovanje v praksi
Povratni sestanek