

Ravnatelj kot spodbujevalec v učenca usmerjenega poučevanja in sodelovanja

Justina Erčulj
Šola za ravnatelje

Mojca Rozman
oš dr. Janeza Mencingerja Bohinjska Bistrica

Fani Bevk
oš Staneta Žagarja Kranj

Anton Goznik
oš Voličina

Sabina Ileršič
oš Antona Globočnika Postojna

Dejan Kopold
oš Podlehnik

Vanja Košpenda
oš Istrskega odreda Gračišče

Boris Mlakar
oš Sveta Ana

Zvonka Murko
Prva oš Slovenj Gradec

Danica Večerić
oš Mirana Jarca Ljubljana

Štefan Žun
oš Bistrica Tržič

Ravnatelj mora v središče svojih ravnanj in prepričanj postaviti učenje. To je osrednji namen programa Vodenje za učenje, v katerem se ravnatelji v majhnih skupinah vse leto posvečajo vsebini vodenja za učenje, ki jo opredelijo v strokovnih razpravah. Pri tem s pomočjo teorije, izmenjave izkušenj in konstruiranja novega znanja uvajajo izboljšave, katerih namen je izboljšati razmere za učenje učencev. V članku predstavljamo izkušnje skupine, ki se je v program vključila v šolskem letu 2012/2013 in je za svoje delovno področje izbrala spodbujanje v učenca usmerjenega poučevanja in sodelovanja med strokovnimi delavci z uvajanjem oziroma razvijanjem medsebojnih

hospitacij. Predstavljamo korake dela v šolah, tri različne primere medsebojnih hospitacij in pridobitve tako za učitelje kot za sodelujoče ravnatelje. Ugotavljamo, da je program odlična priložnost za strokovni razvoj ravnateljev, uvajanje medsebojnih hospitacij pa pomeni tudi spodbujanje medsebojnega učenja v šolah.

Ključne besede: ravnatelj, vodenje za učenje, medsebojne hospitacije, medsebojno učenje

Uvod

Program Vodenje za učenje je eden od programov v okviru vseživljenjskega izobraževanja ravnateljev. Poteka v majhnih skupinah, kar omogoča poglobljene strokovne razprave in intenzivno mreženje. Vse leto, koliko program traja, se ravnatelji usmerjajo v vodenje za učenje, za katero menijo, da mu zaradi številnih administrativnih obveznosti sicer ne posvečajo dovolj časa. V strokovnih razpravah izberejo področje, ki ga v programu izboljšujejo, in tako krepijo svojo vlogo pedagoškega vodje. Program so ravnatelji dobro sprejeli, kar kaže tudi dejstvo, da se mnogi vanj vključijo večkrat, saj jim omogoča, da lahko vsakokrat razvijajo drugo področje vodenja za učenje.

V članku predstavljamo, kako so ravnatelji v skupini v U3 v letu 2012/2013 v svojih šolah razvijali sodelovanje med učitelji z medsebojnimi hospitacijami, in to s poudarkom na v učenca usmerjenih metodah učiteljevega dela.

Ravnateljeva vloga pri učenju učencev

Že nekaj časa je vodenje za učenje osrednji koncept v okviru vodenja v vzgoji in izobraževanju. Clarkova in O'Donoghue (2013, 94) izhajata iz podmene, da se morata vodenje in učenje med seboj podpirati, in sicer tako, da je učenje v vseh dejavnostih šole vedno kar se da pregledno poudarjeno. Drugače povedano, ravnatelj mora učenje in s tem povezane dosežke učencev postavljati v središče in temu ustrezno organizirati notranje strukture, na primer spodbujati sodelovanje in timsko delo. Dempster (2009, 3) ob tem še dodaja, da »ravnatelji niso v šolah zato, da bi učencem otežili življenje, ampak morajo zagotavljati, da se vsi v šoli osredotočajo na izboljševanje učenja učencev in s tem njihovih dosežkov«.

Vprašanje, povezano z vodenjem za učenje, je tudi, kakšen je ravnateljev vpliv na učenje učencev. Večina avtorjev meni, da gre za posreden vpliv preko zagotavljanja kakovostnega dela učiteljev in izboljševanja pogojev zanj (Earley 2013), preko poudarjanja ka-

kovosti in spremljanja učiteljevega dela (Southworth 2009; West-Burnham 2013), zagotavljanja profesionalnega razvoja strokovnih delavcev (Bubb in Earley 2010; Erčulj 2011) ter oblikovanja profesionalnih skupnosti (Verbiest 2004; Stoll idr. 2006).

Prakso vodenja za učenje podrobneje predstavlja West-Burnham (2013, 24), ko povzema raziskave nekaterih avtorjev; opredeljuje jo kot:

- zagotavljanje enakosti in pravičnosti: vsak otrok ima pravico do kakovostnega učenja;
- oblikovanje kulture učenja: spoštovanje učencev, dobri medsebojni odnosi, zaupanje;
- kakovost učenja in poučevanja naj bo v središču strokovnih razprav;
- poznavanje načel uspešnega poučevanja (teorija in raziskave);
- podpora učiteljem pri uvajanju sprememb v prakso poučevanja;
- spremljanje in opazovanje pouka;
- spodbujanje sodelovanja med učitelji, njihove evalvacije in refleksije za izboljševanje prakse poučevanja;
- podpora aktivnemu sodelovanju staršev;
- posredovanje, kadar ne gre za kakovostno poučevanje.

Razvijanje kakovostnega dela učiteljev in učenja za vse učence ter spodbujanje strokovnih razprav in sodelovanja torej tvorita jedro uspešne prakse vodenja za učenje.

Že sam program Vodenje za učenje temelji na prepričanju, da je v središču vodenja učenje učencev. Izboljšave na tem področju pa gradimo tako, da se v strokovnih skupnostih na eni strani povezujemo ravnatelji (kot npr. v programu Vodenje za učenje), na drugi pa predvsem učitelji (v šolah, aktivih, študijskih skupinah, ipd.), seveda pa gre tudi za medsebojne povezave in za sodelovanje s strokovnjaki, kadar tematsko področje to zahteva. V programu smo izhajali iz skupnega namena, da bodo načrtovane in izvedene izboljšave vidne v dosežkih učencev. Tako smo opredelili temo *medsebojne hospitacije v šolah* in pri tem iskali strategije, s katerimi bi pomagali učiteljem v šolah, ob tem pa še bolj okrepili ravnateljevo vlogo vodje za učenje.

Izhodišče za naše delo sta bili teorija vodenja za učenje (Koren 2007) in naša praksa na tem področju. Ob tem smo se kot skupina odločili, da bomo raziskali in ozavestili pomen vodenja

za učenje v šolah, kjer delamo, in ga povezali z dosežki učencev, hkrati pa spodbujali strokovne razprave o vodenju, učenju in vodenju učenja ter opredelili prednostna področja vodenja za učenje v šolskem letu 2012/2013. Končni cilj bi bil sistematičen razvoj izbranega področja in izmenjava praks. Osrednja vsebina raziskovanja naše skupine so bile medsebojne hospitacije učiteljev. Iz raziskav, opravljenih po naših šolah, smo prišli do sklepa, da strokovni delavci namreč še vedno niso dovolj pripravljeni na kritično in medsebojno izmenjavo pedagoške prakse. Iz tega pa je mogoče razbrati, da je medsebojno učenje strokovnih delavcev (drug od drugega) še zmeraj zelo skromno.

Tako smo razmišljali o tem, kakšne vse so najprej naloge ravnatelja, da bi se tako stanje začelo postopoma spreminjati. V konceptu ravnateljevega vodenja za učenje je torej najpomembnejše, da je v središču delovanja šole učenje. Ravnatelji moramo poudariti sodelovanje učiteljev in s tem graditi oblikovanje učeče se skupnosti, pri čemer mora ravnatelj zagotoviti pogoje za njihovo učenje. Ko to dosežemo, pa moramo spremljati, kako se izboljšave, ki jih razvijajo strokovni delavci v strokovnih razpravah, uresničujejo pri njihovem delu v razredu.

Izbira teme

V strokovnih razpravah je skupina opredelila štiri ključna vprašanja vodenja za učenje:

- Kako povečati odgovornost učiteljev?
- Kako povečati samozavest učiteljev?
- Kako spodbujati povezovanje oz. mreženje in strokovne razprave med učitelji?
- Kako učitelje motivirati za spremembe na področju izboljševanja poučevanja?

Navedena vprašanja so nas vodila pri razmišljanju in refleksiji. V skupini smo izoblikovali prepričanja o vlogi učitelja:

- Povečali bi radi odgovornost pri učiteljih.
- Učitelji so za kakovost učenja najbolj odgovorni, čeprav se tega včasih premalo zavedajo. Ker se marsikdo boji prevzeti odgovornost, se »zapira« v razred.
- V šolah obstaja želja po spremembah, hkrati pa bojazen pred njimi.

- Zavedamo se pomena strokovnih razprav, oblikovanja timov in mreženja.

Refleksija je nakazala tudi ključne probleme oz. izzive, ki so močno povezani z vlogo ravnatelja:

- Ravnatelj mora biti prvi dovzeten za spremembe.
- Z občutkom mora izbirati vodje timov in deliti naloge med učitelje.
- Pri učiteljih mora iskati močna področja.
- Spodbujati mora sodelovanje, mreženje in samoevalvacijo.
- Povečati mora odgovornost pri učiteljih, to pa lahko stori z zgledom. Skrbeti mora za svojo osebno rast in za strokovni razvoj vseh strokovnih delavcev, jih motivirati in usmerjati. Ravnateljeva vloga je tudi ustvariti ustrezne pogoje za delo in »določiti pravila igre«.

Iz razprave o raziskavi, refleksij o vodenju za učenje in pogovorov o vodenju smo izoblikovali naslednja izhodišča:

- Želimo si učitelje, ki bodo odgovorni za dosežke učencev.
- Učitelji pri tem potrebujejo strokovno podporo in pomoč.
- Spodbudili bi radi povezovanje med učitelji.

Glede na ugotovitve s hospitacij smo kot temo za povezovanje, strokovno podporo in krepitev odgovornosti izbrali v učence usmerjeno poučevanje. Naša izbrana tema v projektu je tako postala *Povezovanje med učitelji za spodbujanje v učence usmerjenega poučevanja*. Temeljni namen projekta za delo v šolah je usposobiti učence za samostojno raziskovalno delo. To bomo lahko dosegli z medsebojnim učenjem učiteljev, pri katerem bodo v ospredju v učence usmerjeni pristopi k učenju.

Kako smo se lotili dela v šolah

Pred izvedbo projekta v šolah je bilo treba natančneje opredeliti cilje:

- umestiti povezovanje med učitelji v letne priprave;
- umestiti aktivne metode dela z učenci v letne priprave;
- poskrbeti za izmenjavo izkušenj in znanja med učitelji;
- spodbuditi zanimanje za nove načine dela pri učiteljih.

Pri *izhodiščih za delo* je bilo zelo pomembno, da s sodelavci *opredelimo, kaj so v učenca usmerjeni načini dela*, oziroma da poenotimo razumevanje tega koncepta. Strinjali smo se – in tak je bil tudi rezultat anket, ki smo jih opravili med učitelji na šolah –, da so aktivne metode učenja tiste, ki v ospredje postavljajo čim bolj aktivno in samostojno delo učencev. Seveda pa to zahteva uvajanje novih načinov dela pri samem pouku in povezovanje strokovnih aktivov, namen česar sta prav uvajanje novih načinov ter izmenjava medsebojnih izkušenj in strokovnih mnenj.

Na osnovi izhodišč za delo smo ravnateljji izdelali vsak svoj akcijski načrt za izvedbo dejavnosti na svojih šolah. Že pri pripravi načrta smo razmišljali o tem, kako bomo projekt nadaljevali v prihodnje. Pri njegovem oblikovanju smo upoštevali dejansko stanje na sodelujočih šolah. To smo analizirali z anketami, ki smo jih opravili med učitelji. Spraševali smo jih o spremembah, ki so se pojavile na področju učenja in poučevanja v zadnjih dvajsetih letih, kako jih obvladujejo, kakšno podporo bi potrebovali in kako jim ravnatelj/-ica pri tem lahko pomaga. Zanimivo je bilo, da se rezultati ankete po šolah niso bistveno razlikovali. Večino sprememb, ki so se pojavile na področju *viz*, učitelji obvladujejo. Pomanjkanje izkušenj in znanja pa čutijo med drugim pri drugačnih pristopih k poučevanju, ki so povezani tudi z razvojem sodobne družbe. Strokovni delavci so izrazili željo po izmenjavi izkušenj in mnenj s sodelavci ter po strokovni podpori in razumevanju ter podpori nadrejenih.

Aktivne metode dela z učenci je bilo treba vnesti v letne priprave učiteljev. Zato so bila potrebna usklajevanja v strokovnih aktivih. Medsebojne hospitacije so bile temeljne za izmenjavo izkušenj in znanja med učitelji. Za to dejavnost je izvajalce in udeležence treba dobro pripraviti, če hočemo, da bo dosegla namen. Zato smo *razvijali skupna izhodišča za samo spremljanje pouka in analizo* po izvedbi hospitacij. Ta so temeljila na dejavnosti učenca med samim poukom, s poudarkom na aktivnih metodah poučevanja. Odločili smo se, da bomo kot osnovo vzeli štiri pojmovanja učiteljeve vloge (Požarnik 2000) in da bomo dejavnost usmerili v vlogi učitelj-gorski vodnik in učitelj-vrtnar. S pomočjo izhodišč smo pripravili opomnik za spremljanje pouka in ga predstavili učiteljem. Ti so ga pregledali in ocenili ter dodali kakšno trditev, ki se jim je zdela pomembna za spremljanje v učenca usmerjenega poučevanja. Pred *izvedbo hospitacij* je bilo učitelje treba pripraviti na dajanje povratnih informacij, pri čemer smo upoštevali naslednja načela: izhajamo iz pozitivnega, usmerimo se v to, česa so se opa-

zovalci naučili, verjamemo, da nas različnost bogati in nam daje možnost za strokovne razprave. Pri tem vendarle upoštevamo dejstvo, da gre za subjektiven pogled, njegovo »veljavnost« zato povečamo z več opazovalci in enotnim opomnikom za opazovanje. Vse to smo upoštevali pri *evalvaciji*, ki smo jo z udeleženci spremljanja izvedli po opravljeni hospitaciji in ob koncu šolskega leta.

Primeri iz prakse

V nadaljevanju predstavljamo primere iz treh šol. V eni so bile medsebojne hospitacije že utečena praksa, v eni jih je ravnateljica šele začela uvajati, v tretji pa se je ravnatelj odločil, da jih bo začel uvajati v oddelkih podaljšanega bivanja.

Medsebojne hospitacije na Osnovni šoli Sveta Ana

Na oš Sveta Ana smo se leta 2007 vključili v razvojno aplikativni projekt individualnega spremljanja razvoja posameznega učenca z naslovom Razvoj didaktike na področju ocenjevanja znanja; z njim smo hoteli strokovne delavce, starše in učence spodbuditi h konstruktivistično naravnemu formativnemu spremljanju razvoja posameznega učenca. Ta osebna naravnost pri spremljanju razvoja znanja naj bi postala standard za slehernega učenca, ne le npr. za učence s posebnimi potrebami. Šolski tim projekta formativnega spremljanja, ki je poleg ravnatelja v začetku štel štiri strokovne delavce in se je kasneje širil, je za učinkovito formativno spremljanje razvoja znanja ob pomoči Zavoda za šolstvo izoblikoval temeljna didaktična načela s priporočili za spremljanje in kakovostno povratno informiranje v učnem procesu. Poleg vsega drugega smo ugotovili, da je za kakovostno in učinkovito formativno spremljanje učencev treba spremeniti lastno prakso pri neposrednem delu v razredu. Aktivnejši smo postali pri izbiri bralno-učnih strategij, poglobljeno smo razmišljali o taksonomijah v pedagoškem procesu, o oblikah in metodah učnega procesa in, kar je najpomembneje, začeli smo izmenjavo lastnih praks s t.i. medsebojnimi oz. kolegialnimi hospitacijami. Prakticiramo jih že četrto leto, v šolskem letu 2013/2014 pa jih izvajamo znotraj strokovnih aktivov po vertikali.

V okviru programa Vodenje za učenje smo ravnateljci za potrebe takšne hospitacije pripravili opomnik za spremljanje, ki smo ga uporabljali tudi pri medsebojnih hospitacijah na oš Sveta Ana. Navajamo ugotovitve, do katerih smo prišli ob spremljanju pouka v novembru 2011.

Pri medsebojni hospitaciji je bilo prisotnih osem strokovnih delavcev in ravnatelj. Poudarek je bil predvsem na prepoznavanju dejavne vloge učenca pri poteku učne ure. Učna ura z naslovom »Opis postopka« pri predmetu slovenščina je bila izvedena 6. šolsko uro v 8. razredu. Predstavljamo povzetke odgovorov na vprašanja, ki so bila osnova za strokovno razpravo med ravnatelji v okviru programa.

Kaj me je kot ravnatelja presenetilo?

Kot smo omenili, medsebojne hospitacije na šoli potekajo že četrto leto. Pravilno zastavljena zamisel o izpeljavi učne ure je pogoj za aktivno vlogo učenca. Poudarek je bil na skupinskem delu z jasno razdeljenimi vlogami v skupinah. Zanimivo je to, da kljub razmeroma »težkemu« predmetu in času za izvedbo ure, učenci niso bili nezainteresirani, nasprotno, bili so zelo »živahni«, pravzaprav so proces ob spretnem vodenju učiteljice praktično od začetka do konca ure peljali sami. Šlo je torej za velik delež aktivnega sodelovanja učencev, medsebojnega sodelovanja znotraj skupin in veliko odprte in konstruktivne komunikacije med učenci in učiteljem.

Kako so spodbujanje v učence usmerjenega poučevanja doživeli sodelavci, česa so se naučili?

Navajamo zapise strokovnih delavcev:

Učitelj koordinira delo, povzema, poudari zaključke.

V skupini poteka pogovor, učenci primerjajo svoje ideje z drugimi in sklepajo.

Tako oblikovano skupinsko delo je produktivno, sodelovanje učencev je zelo primerno.

Razvija se samostojnost učencev – učitelj jih samo ustrezno vodi, usmerja.

Interakcija učenec-učitelj je zanimiva in je pri usvajanju znanj učinkovita.

Nenehna aktivnost učenca, zelo produktivno utemeljujejo, ugotavljajo.

Učenci so aktivni, lahko izražajo svoje zamisli.

Učitelj nadzira dobro organizirano delo.

Kako vidim to izkušnjo v svojem vodenju za učenje?

Po spremljanju učnega procesa lahko na podlagi preverjenih izkušenj bolje in prepričljiveje svetujemo drugim učiteljem predvsem tam, kjer je delo še pretežno frontalno oziroma učitelji še niso vključeni v proces medsebojnega spremljanja.

Na začetku smo imeli z uvedbo medsebojnega spremljanja pouka kar nekaj težav z učitelji, saj so nekateri v tem, še preden smo medsebojno spremljanje začeli uresničevati, videli velik »nebodigatreba«. Spomnim se učiteljice, ki je vselej, ko sem hospitiral še »klasično«, pripravila izredno uro, pri kateri sem se zmeraj nekaj naučil, rekla: »Ravnatelj, kaj nam to delate?« Z veseljem sem ji odgovoril, da je velika škoda, da svojih čudovitih ur ne pokaže drugim kolegom, kar je danes zanj seveda mala malica. Prednost, pravzaprav velika prednost medsebojnih hospitacij je seveda tudi ta, da na pogovoru po uri ravnatelj ni sam z učiteljem, ki je uro izvajal. Navzoč je pravzaprav tim strokovnjakov, od katerih vsak iz svojega zornega kota komentira, povzema in pojasnjuje in, kar je najpomembneje, med takim pogovorom kolegi vselej ugotavljajo, da so naleteli na nekaj, kar bodo prenesli v svojo prakso.

O prednostih medsebojnih hospitacij bi lahko še veliko pisal, kar pa seveda ne pomeni, da ne predstavljajo tudi izzivov. Pomembno je, da smo na oš Sveta Ana ugotovili, da je to koristno početje, ki ga bomo v okviru tima za formativno spremljanje poskušali razširiti na vse strokovne delavce.

***Primeri uvajanja medsebojnih hospitacij
na oš Antona Globočnika Postojna***

V šolskem letu 2012/2013 je potekalo sodelovanje učiteljev po vertikali, namen pa je bil aktivneje udeležiti medsebojne hospitacije med učitelji od 1. do 9. razreda in tako spoznavati pedagoško delo učitelja kolega na šoli, motivacijo za šolsko delo med učenci in povezovanje med sorodnimi predmeti v osnovni šoli.

Medsebojne hospitacije so na naši šoli potekale med 26. in 29. novembrom 2012. Vzorčno uro so izvedle učiteljice iz 2. triletja (4. in 5. razred), učiteljici geografije in glasbene vzgoje. Izvedba, oddelek in učna tema pri hospitaciji so bili prepuščeni posamezni učiteljici, zato se tudi ravnateljica in učiteljice, ki so učni uri prisostvovala, nanjo niso posebej pripravile. Učiteljice, ki so hospitirale pri posameznih urah, so imele s seboj kot pripomoček le hospitacijski zapisnik, ki je nastal v sklopu našega programa.

Ker na šoli do tega šolskega leta ni bilo medsebojnih hospitacij, me je presenetila predvsem pripravljenost posameznih učiteljic, da kolegom predstavijo svoj način poučevanja, različne metode dela in uporabo IK tehnologije, kar je dalo slutiti, da je pri učiteljih poučevanje usmerjeno v učenca. Eni od hospitacij je prisostvovala tudi ravnateljica, druge ure so potekale po razporedu, ki je bil obešen na oglasni tabli v zbornici. Nanj so učiteljice, ki so bile pripravljene hospitirati, vpisale datum hospitacije in predmet. V drugi del preglednice pa so se vpisale tiste učiteljice, ki so hotele prisostvovati uri.

Po koncu hospitacij smo opravili skupen pogovor z vsemi, ki so bili v medsebojne hospitacije vključeni. Učiteljice, ki so izvedle učno uro, so predstavile svoje občutke, zadržke in težave, ki so jih imele ob tem. Učiteljice, ki so bile navzoče na hospitacijah, so opisovale potek učne ure s poudarkom na delu učencev in izpostavile tiste podrobnosti, ki so jim najbolj ostale v spominu.

Učiteljice so v poročilu navajale, da so jih medsebojne hospitacije spodbudile k razmišljanju o lastnem poučevanju. Njihova pričakovanja so usmerjena tudi h konstruktivni kritiki in spodbudi ter pohvali. Menile so, da sta vsaka hospitacija in vsak nasvet za učitelja dobrodošla. Glede učencev pa so omenile, da so jih spoznale tudi v drugačnih okoliščinah, kar jim bo pomagalo pri motiviranju posameznih učencev.

Po skupnem sestanku smo se dogovorili o naslednjem: z medsebojnimi hospitacijami bomo nadaljevali, saj so bile izkušnje učiteljic po tem prvem poskusu pozitivne. Rade bi namreč pokazale svoj način poučevanja, in to ne le ravnateljici, ki hospitacijo napove, temveč tudi drugim kolegom, ter tako dobile povratne informacije. Kot ravnateljica načrtujem, da bom v prihodnje k hospitacijam povabila še druge učitelje in s tem spodbudila medpredmetno povezovanje, ki na naši šoli nima prave tradicije. Takšne medsebojne hospitacije bodo nedvomno pripomogle h kakovostnejšemu pouku, izmenjavi različnih praks in metod dela med učitelji, k spoznavanju učencev skozi pouk, kar bo učiteljem omogočilo, da bodo prilagodili način poučevanja.

Medsebojne hospitacije smo vključili tudi v letni delovni načrt za šolsko leto 2013/2014. S tem bi radi še bolj udeležili medsebojno sodelovanje učiteljev po vertikali in znotraj posameznih aktivov ter poudarili, da je učiteljeva priprava na pouk pomemben dejavnik uspešnosti učenca in učitelja, ne nazadnje pa je taka oblika medsebojnih hospitacij lahko tudi sporočilo zunanjim deležnikom o pozitivnem, timskem povezovalnem delu na šoli.

Medsebojne hospitacije v oddelkih podaljšanega bivanja na OŠ Bistrica Tržič

V preteklosti smo imeli tri oddelke na generacijo, zaradi zmanjšane vpisa smo prešli na dva. Posledica takšnega zmanjšanja števila otrok je bilo tudi zmanjšanje deležev sistemiziranih delovnih mest, kar se je pokazalo kot težava pri zaposlitvah učiteljev v posameznih aktivih. Težavo smo reševali z dopolnjevanjem obveznosti učiteljev v oddelkih podaljšanega bivanja. Med njimi smo zaznavali konfliktne situacije. Učitelji predmetnega pouka so v posameznih primerih delo v oddelkih podaljšanega bivanja razumeli kot razvrstitev svojega dela in usposobljenosti. Pojavljalo se je prepričanje, ki so ga izrazili na letnih pogovorih, in sicer da vodstvo šole njihovega dela ne ceni dovolj in ga ne zna polno izkoristiti. Delo v oddelkih podaljšanega bivanja je za posameznike postalo samo izhod za dopolnitev polne delovne obveznosti. Premalo smo se zavedali, da je vsak posamezen učitelj v posameznem oddelku odgovoren za kakovost učenja, dela in končni uspeh, kar se lahko izraža v učenca usmerjenem poučevanju. V oddelkih podaljšanega bivanja smo zato hoteli izboljšati kontinuirani pristop učiteljev, povečati odgovornost pri načrtovanju in vodenju dela, zagotoviti spremljanje in vrednotenje dela učencev ter vztrajnost pri upoštevanju pravil, o katerih so se v oddelku dogovorili. Komunikacija med šolo in domom naj bo brez motenj. Učitelj naj bolj usmerja in motivira in tako poskrbi za večjo diferenciacijo.

Ob ugotovitvi, da se težave pojavljajo tudi zaradi prešibkega povezovanja med učitelji, ki delajo v posameznem oddelku podaljšanega bivanja (timov), smo se odločili za medsebojne hospitacije v posameznih timih. Hoteli smo povečati odgovornost in samozavest učiteljev ter njihovo pripadnost timskega delu, predvsem pa jih motivirati za spremembe na področju izboljševanja poučevanja, dela in odnosov med vsemi udeleženci (učitelji, učenci, starši) v posameznem oddelku podaljšanega bivanja. Prav vsak učitelj v timu je namreč odgovoren za kakovost učenja in dela v oddelku podaljšanega bivanja, kljub temu da se tega premalo zaveda.

Medsebojne hospitacije med učitelji posameznih timov so najbolj intenzivno potekale prva dva meseca šolskega leta, po tem obdobju smo že dosegli bistvo, to je, izboljšali smo delo v oddelkih podaljšanega bivanja. Zaznali smo pozitivne učinke, saj so učitelji začeli delo v tudi oddelkih podaljšanega bivanja timsko načrtovati, poenotili smo načine vodenja v posameznem oddelku in ponotranjili odgovornost za delo v oddelku, tudi izmenjava informacij o

delu v oddelku med učitelji in starši je nepričakovano hitro začela potekati brez motenj, kar je po našem mnenju posledica večje odgovornosti učiteljev. Učitelji so od medsebojnih hospitacij dobili pričakovano izmenjavo izkušenj, pomoč v strokovnih dilemah in pri medpredmetnem povezovanju, začela sta se skupno načrtovanje in analiza. K uspehu je prispevalo tudi to, da so učitelji sami sebe videli kot učence, njihova pozornost se je od metod poučevanja preusmerila k spodbujanju učenja pri njih samih in pri učencih. Ravnatelj je učitelje spodbujal k analizi in razmisleku o delu ter k uvajanju novih dobrih praks v delo posameznega oddelka podaljšanega bivanja. Zavedati se je treba, da učitelji za dobro delo potrebujejo podporo. Obstajati pa mora tudi sistem vrednotenja, ki omogoča odkrivanje težav in njihovo odpravljanje.

Vsako hospitacijo smo zaključili s pogovorom, analizo dela ter smernicami za načrtovanje dela v oddelku. Učitelji potrebujejo objektivne in iskrene informacije, tako pohvale kot konstruktivno kritiko, ter pričakujejo povratne informacije o svojem delu. Povratna informacija v našem primeru ni bila vedno prijetna. Pojavili so se dvomi o posameznih segmentih dela, za katere je učitelj mislil, da jih opravlja zelo dobro. Prav dvomi pa so tisto, kar spodbuja spremembe. Oblikovanje in posredovanje povratnih informacij je bilo zelo zahtevna naloga, od katere je bilo odvisno načrtovanje nadaljnjega dela.

Evalvacija dela na šolah

Po opravljenih medsebojnih hospitacijah so vsi učitelji, ki so sodelovali v njih, odgovorili na kratek anketni vprašalnik, v katerem nas je zanimalo, kako so hospitacije vplivale na šolo kot celoto (raven šole) in kako na posameznika (osebna raven). Rdeča nit hospitacij je bilo povezovanje med učitelji, katerega namen je bilo spodbujanje v učence usmerjenega poučevanja.

V anketi je sodelovalo 45 učiteljev. Trditve so ocenjevali na lestvici od 1 do 4, pri čemer pomeni 1 najnižjo, 4 pa najvišjo stopnjo strinjanja. Dodano je bilo še odprto vprašanje: »Predlagajte, prosim, kako bi lahko še okrepili sodelovanje učiteljev na šoli.« Analiza združuje odgovore z vseh desetih osnovnih šol, ki so bile vključene v program Vodenje za učenje.

Splošna ocena medsebojnih hospitacij in njihovega učinka na delo šole je nekoliko višja kot pri oceni na ravni posameznega učitelja. Tudi standardni odklon je razmeroma majhen, saj da med učitelji, ki so izpolnili vprašalnik, ni bilo bistvenega odstopanja.

PREGLEDNICA 1 Medsebojne hospitacije – raven šole

Trditev	(1)	(2)
Medsebojne hospitacije so bile dobro načrtovane.	3,4	0,62
Na medsebojne hospitacije nas je ravnatelj dobro pripravil.	3,2	0,67
Medsebojne hospitacije so potekale v pozitivnem vzdušju medsebojnega zaupanja.	3,5	0,69
Pri medsebojnih hospitacijah sem dobil konstruktivno povratno informacijo o svojem delu.	3,4	0,72
Medsebojne hospitacije so prispevale k mojemu profesionalnemu razvoju.	3,1	0,80
Zaradi medsebojnih hospitacij se je razvil večji občutek povezanosti in sodelovanja med sodelavci v šoli.	2,7	0,88
Po medsebojnih hospitacijah smo se več pogovarjali o učenju in poučevanju.	2,8	0,86
Medsebojne hospitacije so bile pomembna priložnost za medsebojno učenje.	3,0	0,82
Zaradi medsebojnih hospitacij smo izboljšali kulturo povratnih informacij.	2,6	0,85
Zaradi medsebojnih hospitacij se je okrepilo »kritično prijateljevanje« na naši šoli.	2,3	0,75
Zaradi medsebojnih hospitacij uvajamo več metod za aktivno delo učencev (v učence usmerjeno poučevanje).	2,9	0,85

OPOMBA Naslovi stolpcev: (1) srednje vrednosti, (2) standardni odklon.

PREGLEDNICA 2 Medsebojne hospitacije – osebna raven

Trditev	(1)	(2)
Zaradi medsebojnih hospitacij ...		
... sem bolj pripravljen predstaviti svojo dobro prakso.	2,7	0,90
... sem razvil nov pogled na delo sodelavcev.	2,9	0,78
... sem dobil koristne informacije za svojo nadaljnjo prakso poučevanja.	3,0	0,79
... sem v svojo prakso v razredu uvedel izboljšave.	2,8	0,80
... bolje vrednotim svoje delo.	2,9	0,81
... sem bolj usposobljen za dajanje povratnih informacij.	2,6	0,70

OPOMBA Naslovi stolpcev: (1) srednje vrednosti, (2) standardni odklon.

Med najbolj pozitivne dejavnike lahko uvrstimo naslednje:

- Večina učiteljev je bila zadovoljnih s pripravami, načrtovanjem in povratnimi informacijami o medsebojnih hospitacijah.
- Učitelji so dobili več priložnosti za medsebojno učenje.
- Zaradi medsebojnih hospitacij učitelji uvajajo več metod, ki omogočajo aktivno delo učencev.
- Medsebojne hospitacije so potekale v pozitivnem vzdušju medsebojnega zaupanja, učitelji so dobili konstruktivno povratno informacijo o svojem delu.

Nekoliko manj so se učitelji strinjali s trditvami, da se je okrepilo »kritično prijateljevanje«, da so bolj pripravljeni predstaviti

svojo dobro prakso, da se je izboljšala kultura povratnih informacij in da bolje vrednotijo svoje delo.

Na vprašanje, kako bi lahko še okrepili sodelovanje med učitelji na šoli, je odgovorilo le deset učiteljev. Predlagali so različne oblike povezovanja, na primer medpredmetno povezovanje, hospitacije med učitelji po vertikali, sodelovanje med 2. in 3. triado, delovna srečanja (na drugi lokaciji), neformalna srečanja in *team building*. Trije so dodali še, kateri so po njihovem mnenju pogoji, ki omogočajo tak način dela, in sicer da mora za to obstajati pozitivna klima ter da se moramo naučiti poslušati in sprejemati mnenja drugih.

Zaključek in priporočila

V zaključku predstavljamo povzetek mnenj sodelujočih ravnateljev o tem, kaj smo se v programu naučili, in dodajamo še nekaj priporočil za kolege, ki se bodo lotili te zahtevne, a zelo zanimive in koristne naloge.

Udeleženci smo soglašali s cilji programa, in sicer da ravnatelji, ki izražajo skrb za učenje in poučevanje, povečujejo učinkovitost šole ter da učitelji, ki jih ravnatelj poveže v skupen namen in jih spodbuja k sodelovanju in pogovoru o učenju, pomembno prispevajo k boljšemu, globljemu znanju učencev.

S spremljanjem dela učiteljev ravnatelji prepoznamo kakovost njihovega dela in njihovo pripravljenost na spremembe. Ponuja se nam možnost za vpogled v strokovno rast delavca in njegov profesionalni razvoj. Ob analizi opazovanih ur smo se skupaj z učitelji učili strokovnih razprav o poučevanju in učenju in tako razvijali profesionalno skupnost.

Med najpomembnejše pridobitve sodelovanja v programu lahko štejemo:

- spoznanje, da ravnatelji lahko spodbujamo kakovostno delo učiteljev;
- vnovičen razmislek o pomenu strokovne rasti učiteljev;
- krepitev zmožnosti motiviranja sodelavcev za spreminjanje;
- medsebojno učenje.

V skupini smo se strinjali, da učiteljski poklic zahteva pripravljenost na vseživljenjsko učenje in izpopolnjevanje v znanju. Formalna izobrazba je namreč že dolgo le pogoj za opravljanje poklica. Pri tem se mora učitelj, ki znanje predaja drugim, zavedati,

da je znanje najpomembnejši skriti zaklad, ki ga iščemo in izpopolnjujemo vse življenje. Ravnateljeva vloga pri ozaveščanju odgovornosti učiteljev za kakovostno učenje je velika. Pri tem mora biti zgled, njegova vloga je tudi ustvarjanje ustreznih razmer za vseživljenjsko učenje, usmerjanje in »določitev pravil igre«.

Usmerjanje razvoja in dela v šoli zahteva od ravnatelja nenehno opazovanje, preverjanje, usmerjanje, analize in načrtovanje. Pri tem je strokovna analiza hospitacij eden izmed nujnih pogojev za vodenje, razvojno načrtovanje in pripravo letnih delovnih načrtov šole. Tako je mogoče usmerjati razvoj šole, ga negovati, krepiti znanje in ustvarjalnost. To omogoča širjenje šolskega prostora, v katerem se radostno živi in ustvarja.

Naloga šole je zagotoviti učinkovita znanja, spretnosti in veščine za prihodnost. Otroke je treba učiti, da bodo vedeli, da bodo znali delati, živeti v skupnosti in se učiti biti. To pa zahteva široko usposobljenega učitelja, ki nima le strokovnega znanja, temveč je pripravljen na nenehne spremembe učeče se družbe. Učitelje je tako treba motivirati za spreminjanje vedenja, prakse in, kar je še posebno pomembno, za spremenjeno pojmovanje vloge, ki jo opravlja, ter vloge učencev, znanja in učenja. Menimo, da nam je v programu ob spremljanju v učence usmerjenih metod dela uspelo ozaveščati tudi pomen vloge učitelja pri vzpostavljanju novega znanja.

Pri medsebojnih hospitacijah znanje in izkušnje posameznikov odpirajo vrata sodelavcem. Tisto, kar posameznik vidi, sliši, občuti in zazna, lahko dva oplemenitita, trije ali več pa še bolj obogatijo. Zato je prav, da učitelj postane nosilec sprememb, hkrati pa prevzema odgovornost, ki jo krepimo tudi tako, da svoje delo postavimo »na ogled« drugim strokovnjakom. Medsebojno učenje v obliki hospitacij bogati skupnost učiteljev z znanjem, izkušnjami, dobrimi odnosi, spodbuja timsko načrtovanje in sodelovanje. Medsebojno učenje pa se je »dogajalo« tudi med nami, ravnatelji. Spoznali smo dobre prakse, skupaj pripravljali opomnik za spremljanje pouka in si izmenjali številne izkušnje o vodenju. Pri tem je bilo pomembno, da smo se srečevali ravnatelji z različno dolgimi delovnimi izkušnjami in iz različnih šol. Ta izkušnja je zagotovo pomembna tudi za naše nadaljnje povezovanje sodelavcev v učečo se skupnost. Ravnatelji, ki smo sodelovali v programu, smo torej izoblikovali dobro sodelovalno skupnost ter tako odprli prostor za mreženje šol.

V novi profesionalni skupnosti ravnateljev smo pripravili naslednja priporočila za uvajanje medsebojnih hospitacij:

- medsebojne hospitacije so proces, ki traja in ga je treba dograjevati, da postane samoumeven in ga učitelji ponotranjijo;
- natančno je treba opredeliti namen hospitacij, jih kot primer dobre prakse z ustreznimi argumenti predstaviti na pedagoški konferenci in jih osmisliti;
- medsebojne hospitacije je treba v letnih delovnih načrtih načrtovati kot eno od prednostnih nalog za naslednje šolsko leto;
- medsebojne hospitacije je nujno ovrednotiti in jih predstaviti kolektivu, preden jih vključimo v letni delovni načrt;
- pri načrtovanju je treba upoštevati značilnosti kolektiva;
- izvajalce in udeležence je treba na medsebojne hospitacije dobro pripraviti;
- mešanica pritiska in spodbude, nenehno spodbujanje naj postane stalna praksa;
- uporabiti je treba ustrezen instrumentarij oz. opomnik, ki ga morajo poznati vsi sodelujoči (vzorec predstaviti na delavnicah);
- pomembna je kakovostna evalvacija, izpostaviti je treba močna področja (ravnatelj mora biti navzoč pri hospitiranju in pri pogovoru po njem, s čimer spodbuja učenje učenja);
- spodbudno je širiti primere dobre prakse na sosednje šole.

Menimo, da smo cilje programa dosegli, v nekaterih primerih bi lahko rekli, da smo jih celo presegli.

Že pred začetkom medsebojnih hospitacij so jih učitelji umeštili v letne priprave, prav tako so načrtovali aktivne metode dela z učenci. Medsebojne hospitacije pa so bile tudi del načrtovanja dela ravnateljev. Pri izvedbi dejavnosti za izmenjavo izkušenj in znanja med učitelji smo cilje zagotovo presegli, saj smo v okviru programa načrtovali vsaj dve medsebojni hospitaciji na vsaki šoli, izkazalo pa se je, da se je praksa precej bolj razširila, čeprav je bilo stanje na šolah različno. Ponekod so bile namreč tovrstne hospitacije že ustaljena praksa, drugje pa so jih šele začeli uvajati. Zastavljenega cilja (»pri učiteljih spodbuditi zanimanje za nove načine dela«) glede na nekatere odgovore v anketi nismo dosegli v celoti, saj so učitelji uvajanje novih načinov dela ocenili s povprečno oceno manj kot 3. Zavedamo se, da ga lahko dosežemo bolj dolgoročno, zato bomo z zastavljenim načinom dela nadaljevali in ga skrbno spremljali.

Zagotovo je pomembno poudariti, da bomo v skupini mreženje

med ravnateljji poskusili širiti tudi na mreženje med našimi učitelji ter na izmenjavo dobre prakse med šolami. Ugotavljamo namreč, da je to lahko naš pomembni prispevek k zagotavljanju okolja, ki bo čim bolj spodbujalo znanje naših učencev, pa tudi vseživljenjsko učenje ravnateljev.

Literatura

- Bubb, S., in P. Earley. 2010. *Helping Staff Develop in Schools*. London: Sage.
- Clarke, S., in T. O'Donoghue. 2013. »Pursuing Leadership for Learning in the School: Form Must Follow Function.« V *Principles of School Leadership*, 2. izd, ur. M. Brundrett, 94–111. London: Sage.
- Dempster, N. 2009. *Leadership for Learning: A Framework Synthesising Recent Research*. Canberra: The Australian College of Educators.
- Earley, P. 2013. »V učence usmerjeno vodenje: kako se uresničuje.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 11 (2): 3–16.
- Erčulj, J. 2011. »Profesionalni razvoj kot profesionalna odgovornost.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 9 (2): 15–36.
- Koren, A. 2007. *Ravnateljstvo: vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Koper: Fakulteta za management; Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Požarnik, B. 2000. *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS.
- Southworth, J. 2009. »Learning-Centred Leadership.« V *Essentials of School Leadership*, 2. izd, ur. B. Davies, 91–111. London: Sage.
- Stoll, L., R. Bolam, A. McMahon, M. Wallace in S. Thomas. »Professional Learning Communities: A Review of the Literature.« *Journal of Educational Change* 7 (4): 221–258.
- Verbiest, E. 2004. »Skupnost učečih se strokovnjakov: nova paradigma nenehnega razvoja šol in učiteljev.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 2 (2): 31–42.
- West-Burnham, J. 2013. »Contemporary Issues in Educational Leadership.« V *Principles of School Leadership*, 2. izd, ur. M. Brundrett, 7–27. London: Sage.
- Justina Erčulj je področna sekretarka v Šoli za ravnatelje.
justina.erculj@solazaravnatelje.si
- Mojca Rozman je ravnateljica oš dr. Janeza Mencingerja Bohinjska Bistrica.
mojca.rozman1@guest.arnes.si
- Fani Bevk je ravnateljica oš Staneta Žagarja Kranj.
fani.bevk@guest.arnes.si
- Anton Goznik je ravnatelj oš Voličina.
anton.goznik@guest.arnes.si
- Sabina Ileršič je ravnateljica oš Antona Globočnika Postojna.
sabina.ilersic@guest.arnes.si

Dejan Kopold je ravnatelj oš Podlehnik.

dejan.kopold@sola-podlehnik.si

Vanja Košpenda je ravnateljica Osnovne šole Istrskega odreda Gračišče. *vanja.kospenda@guest.arnes.si*

Boris Mlakar je ravnatelj oš Sveta Ana.

boris.mlakar@sveta-ana.org

Zvonka Murko je ravnateljica Prve osnovne šole Slovenj Gradec.

zvonka.murko@guest.arnes.si

Danica Večerić je ravnateljica oš Mirana Jarca, Ljubljana.

danica.veceric@guest.arnes.si

Štefan Žun je ravnatelj oš Bistrica, Tržič.

stefan.zun@guest.arnes.si