

Hospitacija kot pomoč pri reševanju vzgojne problematike v oddelku

Zlata Rejc

Osnovna šola A. T. Linhartaradovljica

Spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela je eno izmed pomembnejših področij ravnateljevega dela. Najpogosteje ga povezujemo s hospitacijami. Ustrezno načrtovane in izpeljane hospitacije so pomemben element razvoja učiteljev in šole. V članku sem opisala hospitacije, ki sem jih opravila v oddelku s hujšo disciplinsko problematiko. Po opravljeni analizi smo izvedli individualne razgovore s starši in učenci skupaj z razrednikom in svetovalno delavko. V tem primeru smo problem osvetlili tako s strani učencev, staršev in tudi učiteljev. Šele z razumevanjem in širšim pogledom vseh udeležencev na probleme se je disciplina v oddelku precej izboljšala. Hospitacije so v tem primeru pomagale pri rešitvi problema.

Ključne besede: hospitacije, vzgojna problematika, razvoj učiteljev in šole

Uvod

Spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela je za delovanje šole izrednega pomena in ne pomeni le izpolnjevanje z zakonom določenih ravnateljevih nalog. Predstavlja torej enega najpomembnejših področij ravnateljevega dela. Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (2007–2012) v 49. členu ravnatelju nalaga prisostvovanje pri vzgojno-izobraževalnem delu učiteljev, spremljanje njihovega dela, svetovanje ter spodbujanje strokovnega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev.

Ravnatelj lahko spremlja tudi delo razrednikov in sorazrednikov. V literaturi nisem zasledila primera, ki ga obravnavam v članku. Gre za reševanje kompleksnega problema hujše vedenjske problematike v oddelku. Ravnatelj se lahko seznani s situacijo v oddelku tudi tako, da hospitira, pri čemer je pozoren na odnose med učenci ter med učenci in učitelji. Opažanja in spoznanja pomagajo pri reševanju problema.

Spremljanje in opazovanje pouka – hospitacije

Pouk je pedagoško in sistematično urejen proces, ki vpliva na spremembe v znanju, sposobnostih in osebnostnih lastnostih po-

sameznika. Posameznik doživlja spremembe pod vplivom pouka, ki je po naravi socialno dogajanje in nudi učencem številne vzgojne izkušnje (učenec razvija samopodobo, sistem vrednot, stališča, navade, čut za odgovornost), zato ga moramo pojmovati kot izobraževalno-vzgojni proces. Ta proces zajema tri dejavnike: učitelja, učenca in učno vsebino. Ti dejavniki so med seboj povezani in soodvisni. Zaradi tega, ker je to temeljna dejavnost šole, mora imeti ravnatelj vpogled v njegovo kakovost (Majhen 2004, 31).

V Sloveniji nimamo zunanjih presojevalcev, ki bi spremljali kakovost pouka, zato ostaja skrb zanjo ravnateljeva profesionalna odgovornost. Za obiske v razredu se ravnatelj odloči tedaj, ko z drugimi posrednimi načini in tehnikami ne more dobiti informacije o kakovosti dela posameznih učiteljev, razredov in celotne šole. Z njo spoznamo razredno klimo, medosebne odnose in funkcioniranje učencev v razredu, česar ni mogoče spoznati na noben drug način. Poleg tega je bistvenega pomena za razvoj zaposlenih, saj omogoča izmenjavo izkušenj, mnenj in idej. Ravnatelj s hospitacijami pridobi boljši vpogled v delo učiteljev in učencev, omogočajo pa tudi presojo kakovosti poučevanja (Erčulj in Širec 2004).

Med cilji, ki jih želimo doseči s spremljanjem in opazovanjem pouka, je tudi pomoč strokovnim delavcem pri odkrivanju načinov pridobivanja novih znanj in spretnosti ter izboljševanja njihovih dosežkov in ne nazadnje izboljšanje samopodobe strokovnih delavcev. Poglavitni namen hospitacij je zaznati pedagoške probleme šole tako, da bi jih pozneje lahko opredelili, odbrali in načrtovali ukrepe za njihovo reševanje. Izidi hospitacij pa ravnatelju rabijo za izdelavo poročila o stanju in problemih šole, na kateri deluje (Bevc, Fošnarič in Sentočnik 2002, 6).

Kaj vse lahko ravnatelj spremlja:

- zaposlitveni razgovor, pripravištvu ali spremljanje začelnika, hospitacije, opravljene letne in delovne obveznosti, letni razgovor;
- ocenjevanje delovne uspešnosti, napredovanje v nazive, motiviranost za strokovno izobraževanje, pripravljenost sprejemanja nalog;
- sposobnost timskega dela, strokovno izobraževanje, razporejanje dela (pouk, razredništvo), evidenca pohval in pritožb na delo učitelja, spremljanje dela razrednikov in sorazrednikov, sposobnost vključevanja otrok s posebnimi potrebami, sposobnost vključevanja v projekte, sposobnost vodenja nalog in projektov, večšina uporabe IKT;

- pregled letnih in dnevnih priprav;
- pregled primerov izdelkov učencev.

Ustrezno načrtovane in izpeljane hospitacije – tako ravnateljjeve kot kolegialne – izkoristimo kot element profesionalnega razvoja učiteljev ter za razvoj kolektiva in šole. Vse to pa ima pomemben vpliv na kakovost poučevanja in učenja učencev. Opazovanje pouka ali hospitacija je namreč tudi element učenja strokovnih delavcev. Ravnatelj lahko ugotovitve koristno uporabi za vodenje in usmerjanje celotnega učiteljskega zbora in povezuje razvoj zaposlenih in šole (Oder Grabner 2009, 605).

Da bi premagali morebitni odpor učiteljev do hospitacij, je nujno, da tudi učitelj začuti, kako pomembne so hospitacije za njegovo pedagoško rast in zadovoljstvo. Dajale naj bi mu povratno informacijo o njegovem ravnanju, pomagajo naj mu, da lahko načrtno izboljšuje svoje delo, da dobi nov vpogled v pomembne didaktične strategije in vzorce ravnanja za obvladovanje funkcij in nalog pouka (Tomić 2002, 17). Otičeva (2005) je v svoji raziskavi o spremljanju in opazovanju pouka ugotovila, da večina učiteljev misli, da je spremljanje potrebno in da vidijo v tem večjo kakovost pouka, potrditve svojega dela, podporo in vzpodbudo.

Pri načrtovanju hospitacij je najpomembnejše, a tudi najbolj zahtevno določiti njihove cilje in namene. Ravnateljevi obiski v razredu imajo različne cilje: so informativni, svetovalni, nadzorni, ocenjevalni ali pa imajo razvojno-inovacijski namen.

V okviru hospitacije lahko razumemo opazovanje kot dejavnost, ki jo vodijo opazovalčevi nameni in cilji med opazovanjem in po njem. Opazovanje je lahko: naključno opazovanje pedagoških pojavov, sistematično opazovanje, posredno in neposredno opazovanje (Tomić 2002, 11).

Pri hospitaciji se lahko usmerimo na (Tomić 1990, 55):

- manifestacije ravnanja in odzive udeležencev (učitelja in učencev),
- uporabo oblik, postopkov in sredstev učnega dela (proces) in
- učinke, ki se z njimi dosežejo (učni rezultati).

Po zunanjih manifestacijah lahko sklepamo na odnos učencev do pouka in učenja, motivaciji, o obsegu učenčeve udeležbe pri pouku. Zunanje manifestacije in odzivi učencev so lahko telesni, verbalni, etični.

Telesne manifestacije se kažejo z različnimi gibi telesa in mimiko obraza. Po gibih in mimiki učencev lahko sklepamo, kdaj učenci izražajo navdušenje ali zanimanje za delo.

Manifestacije veselja, žalosti, slabe volje in drugo nam kažejo odnos učencev do učne vsebine, učitelja in sploh ozračje v razredu.

Po načinu govornega izražanja učencev (tudi učitelja) lahko opredelimo ozračje v razredu. Prav tako tudi etične manifestacije in odzivi, ki se izražajo v besedah in postopkih učencev, nam kažejo stopnjo sodelovanja, samokritičnost, samostojnost pri presojanju napak, težnjo po moralnem spopolnjevanju (Tomić 1990, 57–58).

Opazovanje zunanjih manifestacij

Zunanje manifestacije in odzivi učencev so pogosto predmet opazovanja pri pouku. Po njih lahko sklepamo o odnosu učencev do pouka in učenja, o motivaciji, o obsegu učenčeve udeležbe pri pouku. Zunanje manifestacije in odzivi učencev so lahko telesni, verbalni, etični ali manualni.

Telesne (neverbalne) manifestacije in odzivi učencev pri pouku se kažejo z različnimi gibi telesa in z mimiko obraza. Sistematično opazovanje in zapisovanje manifestacij in odzivov lahko uporabimo za utemeljevanje številnih situacij in položajev ter odnosov pri pouku.

Primer: po gibih in mimiki učencev lahko sklepamo, kdaj učenci izražajo naveličanost, navdušenje ali zanimanje za delo. Po določenem ritmu gibov telesa lahko ugotavljamo marljivost, natančnost in vztrajnost pri delu. Manifestacije veselja, žalosti, slabe volje in drugo nam kažejo odnos učencev do učne vsebine, učitelja in sploh ozračje v razredu. Po številu učencev, ki so se tako izražali na različnih stopnjah učnega procesa, lahko sklepamo na pozornost in zbranost učencev pri pouku in na druge prvine učnega dela.

Opazujemo verbalne manifestacije in odzive učencev glede na obseg, vsebino in način govornega izražanja. Glede na obseg lahko opazujemo stopnjo besednega sodelovanja učencev pri pouku. Z zapisovanjem teh sporočil dobimo sliko o komunikaciji v razredu.

Po načinu govornega izražanja učencev (tudi učitelja) lahko opazujemo govorne oblike, ki jih uporabljajo učenci. Po tem lahko opredelimo ozračje v razredu, ugotavljamo stopnjo sproščenosti, napetosti in strahu.

Tudi etične manifestacije in odzivi, ki se izražajo v besedah in postopkih učencev, nam lahko kažejo stopnjo sodelovanja, samokritičnost, samostojnost pri presojanju napak, težnjo po moralnem spopolnjevanju (Tomić 2002, 15).

Hospitacije in učiteljevo vodenje razreda

Razred je raznolika sestavljanka posameznikov, ki se razlikujejo po številnih lastnostih oz. sposobnostih, znanju, starosti, spolu, etnični pripadnosti in osebnostni strukturi. Medosebni odnosi učencev določajo v veliki meri učne in vedenjske značilnosti razreda. Učenci se včasih težko navadijo eden na drugega. Včasih se zgodi, da odsotnost enega ali več učencev

popolnoma spremeni dinamiko razreda. V redkih primerih, ko je razredna problematika nesprejemljiva, utrjena, je potrebno razrede razpustiti.

Učitelj je organizator in usmerjevalec učnega procesa, zato je od njega v veliki meri odvisno, kakšno bo psihološko ozračje pri pouku. Zato Erčuljeva in Širec (2006, 19–21) med pomembne razsežnosti učiteljevega dela v razredu uvrščata vzdrževanje reda, ki ga opredeljujejo naslednji dejavniki:

- uvajanje postopkov, ki pripomorejo k vzdrževanju reda;
- oblikovanje okvirnih pravil in postopkov;
- spoštovanje pravil in postopkov;
- zaznavanje problemov in soočenje z njimi;
- oblikovanje lastnih pravil z upoštevanjem vloge učencev, vključevanje motečih učencev z upoštevanjem različnosti;
- uspešno obvladovanje reda v razredu na podlagi sprejetih pravil in postopkov;
- doseganje reda na podlagi skrbnih analiz, sprejetih pravil in postopkov;
- doseganje reda na podlagi skrbnih analiz, oblikovanje programa za moteče učence;
- doseganje reda z delom.

Na razredno dinamiko vplivajo tudi (Ayers in Gray 2002):

- fizično okolje ali okoliščine, v katerih se je razred oblikoval, ter način oblikovanja in strukturiranja skupin (npr. če učenci sami oblikujejo skupine, ki ovirajo učni proces);
- ločevanje boljših in slabših učencev;
- stališča in pričakovanja učiteljev (pozitivna ali negativna in učenci jih prepoznajo in ponotranjijo in se vedejo v skladu z njimi);
- starši – posredno toliko, kolikor so vpleteni v podporo ali v šolanje otrok. Do šole in učiteljev sovražno naravnani starši lahko otroku vzpodbujajo negativen odnos do šole, kar ima

negativne učinke tudi na razred. Pomembno je, da starši sodelujejo pri razvijanju pozitivnih vedenjskih vzorcev in dobrih učnih navad.

V študiji primera v *Vodenju razreda* (Ayers in Gray 2002) so splošni vzroki, ki povzročajo, pospešujejo in ohranjajo problematično vedenje:

1. Predispozicijski:

- nekonsistentnost strategij učiteljev,
- premajhna določenost razrednih pravil,
- pomanjkanje uspehov,
- neorganiziranost razreda.

2. Vzpodbujevalni:

- negativne opazke učiteljev,
- učiteljevo zamujanje v razred,
- nezainteresiranost za delo,
- nejasna razporeditev snovi,
- dolgovezne razlage,
- slab oz. prepozen zaključek učne ure.

3. Ohranjevalni:

- pomanjkanje pozitivnega ojačevanja zaželenih vedenj,
- pozitivno ojačevanje nezaželenih vedenj,
- premalo nagrajevanja,
- ponavljajoča uporaba neuspešnih strategij.

Opis situacije

V primeru na šoli so predispozicijski (nekonsistentnost strategij učiteljev, premajhna določenost razrednih pravil, pomanjkanje uspehov), vzpodbujevalni (negativne opazke učiteljev, nezainteresiranost za delo, dolgovezne razlage) in ohranjevalni (pomanjkanje pozitivnega ojačevanja zaželenih vedenj, pozitivno ojačevanje nezaželenih vedenj, premalo nagrajevanja, ponavljajoča uporaba neuspešnih strategij) dejavniki pripeljali do stanja, ki je bilo zelo problematično. Teoretična izhodišča za reševanje problema so se izkazala za dobro osnovo, ki pa jo je bilo potrebno prilagoditi specifični učencev, učiteljev in staršev.

Zaradi vzgojnih težav, ki so se pojavile v oddelku 8. razreda, sem s hospitacijami spremljala delo, odnose, komunikacijo razrednika in učiteljev, ki so poučevali v oddelku, do učencev in obratno. Z neposrednim opazovanjem sem pridobila nekaj pomemb-

nih informacij, ki so nam pomagale pri reševanju problema. V teoretičnem delu sem opisala pomen in vlogo hospitacij, prav tako pa tudi vlogo učiteljev in razrednika in razredno dinamiko. Problem je kompleksen, zato ga je potrebno pogledati z več strani.

V šolskem letu 2011/2012 se je izkazalo, da je delo v 8. a oddelku izredno težko zaradi številnih vzgojnih problemov, tako med poukom kot tudi izven pouka. Učenci so onemogočali normalno izvedbo pouka. Z različnimi dejanji so motili sošolce in učitelje ter povzročali številne težave med odmori. V oddelku je precej uspešnih učencev, ki so uspeli razrušiti pedagoški proces, tako da so oni vodili uro in ne učitelj, ki je bil zaposlen z urejanjem nereda. Učenci so se že pred uro dogovorili, kako bodo pri posameznem predmetu zrušili uro (izjema je bila pri treh učiteljih). Težave so postajale vse bolj nevzdržne za skoraj vse izvajalce vzgojno-izobraževalnega procesa. Razrednik je skušal težave urediti s starši teh motečih učencev, vendar smo ob zaključku prvega ocenjevalnega obdobja ugotovili, da težave niso več obvladljive, učenci pa vse bolj predrzni v svojih dejanjih. Zapisni učencev v dnevnik so se vrstili, kazni pa niso imele nobenega učinka.

Na ocenjevalni konferenci smo spregovorili o problemu in o možnih rešitvah. Ugotovili smo, da izrekanje vzgojnih opominov ni imelo velikega učinka na vedenje učencev. Zaradi problematike v omenjenem oddelku smo v tednu po ocenjevalni konferenci sklicali razredni učiteljski zbor. Sprejeli smo nekaj sklepov.

Strinjali smo se, da je potrebno spremeniti odnos do dela. Ugotovili smo, da skupnega roditeljskega sestanka ne bomo sklicali, saj bi bil za starše učencev, ki ne motijo pouka, brezpredmeten. Identificirali smo deset najbolj motečih učencev.

Sklepi

Ravnateljica bo opravila v oddelku hospitacije pri večini predmetov in pridobila informacije o učencih in njihovem odnosu do dela in do posameznih učiteljev ter medosebnih odnosih v oddelku. Po opravljenih hospitacijah bomo v šolo na razgovor poklicali starše najbolj problematičnih učencev. Razgovor bo potekal skupaj s starši, učencem, razrednikom, svetovalno službo in ravnateljico. Na razgovoru s starši in učenci bomo skupaj poskušali reševati nastalo situacijo za vsakega učenca posebej.

Hospitacije

V februarju 2012 sem opravila hospitacije v 8. a oddelku pri predmetih: glasbeni pouk, matematika, fizika, angleščina, geografija,

slovenščina, likovna vzgoja, kemija, zgodovina in biologija. Pri tem sem opazovala zunanje manifestacije (verbalno in neverbalno komunikacijo) med učenci in učiteljem in tudi med učenci.

Opazovanje učitelja in njegovega dela je bilo pri tem drugega pomena. Iz izkušenj vemo, da se z vstopom druge osebe v oddetek (ravnatelj) ravnanja spremenijo. Kljub temu sem med spremljanjem ugotovila, da so določena vedenja samo prikrita, popolnoma skriti se jih ne da. Te odnose (verbalno in neverbalno komunikacijo) med samimi učenci in posameznim učiteljem sem povsem dobro zaznala (učitelji so me na to opozorili). Zanimalo me je tudi, zakaj trije učitelji nimajo težav s tem oddelkom. Pri prvih hospitacijah so bili učenci previdni, več opazovanj sem opravila, bolj so bili učenci sproščeni, bolj so mi postajala jasna razmerja tako med učenci, kot tudi med učenci in posameznim učiteljem.

Ugotovila sem, da so učenci, ki smo jih »določili« kot najbolj problematične in predrzne v vedenju, res tisti, ki motijo pouk in delo drugih učencev. Med njimi so bili odlični učenci kot tudi učno zelo šibki učenci, ki so sledili uspešnejšim, tako so si na ta način pridobivali priljubljenost. Razrednik je starše sicer obveščal o vedenju njihovih otrok, vendar se postavljata dve vprašanji: ali je razrednik starše res korektno obveščal o prekrških njihovih otrok in ali so starši verjeli razredniku ali bolj otrokom in »njihovi« resnici.

Opazovanja vedenja učencev in odnosov so bila kasneje zelo pomembna pri razgovorih s starši in učenci. Z opravljenimi hospitacijami in ugotovitvami učenci staršem niso zanimali svojih dejanj.

Spremljava pouka je bila dobra tudi za učitelje, ki poučujejo v tem oddelku in jim je služila kot povratna informacija. Samo trije učitelji niso imeli težav v omenjenem oddelku. Ugotovila sem, da so to učitelji, ki imajo pouk strukturiran, so strogi, dosledni, uporabljajo IKT, so suvereni na svojem področju. En del odgovornosti za vzgojne težave je torej tudi na naši strani. Z vsemi učitelji sem se pogovorila in jim povedala, kaj morajo pri delu izboljšati. Večinoma so se strinjali, saj so do teh spoznanj prišli že sami.

Analiza hospitacij nam je pomagala pri reševanju problema, ki pa je precej kompleksen in ne enoznačen.

Razgovori s starši in učenci

Po opravljenih hospitacijah je svetovalna delavka skupaj z razrednikom pisno pozvala starše na razgovor.

Razgovor je potekal v prisotnosti ravnateljice, svetovalne de-

lavke, razrednika, obeh staršev in učenca oziroma učenke. Za vsakega učenca smo predvideli polurni razgovor.

Vsi starši in učenci so se napovedanega razgovora udeležili.

V razgovoru je najprej razrednik pojasnil vzrok sestanka, naštel vse prekrške učenca/-ke, ki so bili zabeleženi. V nadaljevanju sem izpostavila odnos dotičnega učenca/-ke do sošolcev in do učitelja pri posameznih urah, ki sem ga zabeležila na hospitacijah. Učenci so bili soočeni z dejstvi, ki jih staršem niso mogli zanikati oziroma olepšati. V nekaj primerih starši situacije niso zaznali kot kritične, saj so kljub razrednikovim sporočilom verjeli interpretacijam svojih otrok, ki so dejanja spretno prikrili in krivdo zvrnili na druge. Izpostavili smo predvsem nestrpen in nesramen odnos do učiteljev ter tudi do drugih sošolcev in posledično neprimeren odnos do šolskega dela.

Ob koncu razgovora je svetovalna delavka svetovala staršem in učencem, na kakšen način lahko vedenje in odnose popravijo. V vseh primerih smo se dogovorili za tesno sodelovanje med šolo in domom (tedenske razgovore z razrednikom po telefonu). Določeni starši so se potem tedensko do konca šolskega leta zanimali za delo in vedenje v šoli. Nekateri so imeli še dodatne razgovore s svetovalno delavko. Gre za vidik dobrega sodelovanja staršev s šolo in reševanje nastalih problemov, saj vemo, da težave lahko obvladujemo le ob dobrem sodelovanju staršev.

Hospitacije so v tem primeru pomagale, da so starši dobili še dodatno potrditev o vedenju njihovih otrok, saj kot sem omenila niso preveč verjeli razredniku in njegovim sporočilom. S hospitacijami sem pridobila pomembne informacije, ki so prispevale k reševanju problema, ki pa je bil večplasten.

Ugotovitve

Oddelek je vzgojno zelo zahteven in potrebuje dosledno, strukturirano vodenje, še zlasti učencev, katerih starše smo poklicali na razgovor. Starši so zagotovili sodelovanje s šolo, dobro komunikacijo z razrednikom, če bo potrebno pa tudi s svetovalno delavko.

Stanje se je do konca šolskega leta zelo popravilo.

Učenci

S takim načinom hospitacij ravnatelj dobi vpogled v delo posameznega oddelka. To so odnosi med učenci in razrednikom, učenci in učitelji, ki poučujejo v oddelku. Ravnatelj pridobi vpogled tudi

v medosebne odnose v oddelku med posameznimi učenci. Ne nazadnje pa tudi lahko spozna odnose med otrokom in starši in posledično razume učenčevo vedenje. V razgovoru s starši smo spoznali prevladujoč način vzgoje v posameznih družinah (dosledna vzgoja, popustljiva vzgoja). Šele po vseh teh korakih lahko pride do svetovanja, kako in na kakšen način izboljšati določeno vedenje. Seveda je potrebno starše pridobiti za sodelovanje s šolo.

Starši, s katerimi smo sodelovali, so bili zadovoljni s takim načinom reševanja problemov.

V teoretičnem delu sem izpostavila pomen opazovanja manifestacij in odzivov učencev kot eno od možnosti opazovanja pouka. V tem primeru so bila ta opazovanja temelj, na katerem smo se pogovarjali s starši in učenci in v primeru neprimernih ravnanj poskušali vplivati na drugačen odnos.

Učitelj

Hospitacije in odkrit razgovor po hospitacijah z učitelji je pomagal odkriti tudi slabosti na strani učiteljev. Zelo pomembno je učiteljevo ravnanje (strategija) pri učni uri, oblike spodbujanja učencev in podobno. Koristno je, da se pri opazovanju pouka odmaknemo od vsebin, pozornost pa usmerimo na splošno didaktične in pedagoško-psihološke vidike (Tomić 1990, 55).

V tem primeru se je izkazalo, da je za neprimerne odnose v oddelku delno odgovoren tudi posamezen učitelj. V razgovorih so učitelji sami priznali, da bi z drugačnim vodenjem (doslednost, pravičnost, spodbujanje učencev ...) lahko že sami prispevali k izboljšanju dela v oddelku.

Razrednik

Kakšna je dejanska odgovornost razrednika lahko le posredno ugotavljam. Več informacij bi pridobila, če bi opazovanje izvedla tudi na govorilnih urah. Mogoče je to še ena od možnosti, ki jih ravnatelj lahko izkoristi ob reševanju takih problemov. Del odgovornosti nosi tudi razrednik, saj je probleme reševal prepočasi in površno. V komunikaciji s starši je probleme predstavil kot manjše in obvladljive. Svoje pa so potem dodali še učenci, ki so menili, da problem niso oni, pač pa so to drugi. Vsi ti dejavniki so v bistvu pripeljali do zapletenosti primera. Prav tako bi problem morali začeti reševati mnogo prej, ker bi bile težave lažje obvladljive.

Bizjakova (Pušnik, Žarkovič in Bizjak 2000, 327) je v svojem prispevku Reševanje problemov opredelila, da je reševanje učinkovi-

tejše, če pri tem usklajeno sodeluje čim več vpletenih. Probleme je potrebno najprej prepoznati, jih definirati, iskati rešitve, oceniti možne rešitve, načrtovati strategije za rešitev problema.

Pri skupnem reševanju iz več različnih zornih kotov pridemo do boljšega razumevanja problema ter do več različnih idej za rešitev in sinergijo pri iskanju idej v skupini.

Literatura

- Ayers, H., in F. Gray. 2002. *Vodenje razreda*. Ljubljana: Educy.
- Bevc, V., A. Fošnarič in S. Sentočnik. 2002. *Spremljanje in vrednotenje pedagoškega dela strokovnih delavcev*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Erčulj, J., in A. Širec. 2006. *Spremljanje pouka*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Erčulj, J., in A. Širec. 2004. »Spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela – (zamujena) priložnost ravnateljev za izboljšanje kakovosti vzgojno-izobraževalnega dela.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 2 (3): 5–24.
- Majhen, D. 2004. »Hospitacije, ne hvala.« *Didakta* 14 (80): 31–33.
- Oder Grabner, A. 2009. »Hospitacije: nujno zlo ali dobrodošla pomoč.« V *Znanje: teorija in praksa; zbornik 6. študentske konference Fakultete za management Koper*, 603–609. Koper: Fakulteta za management.
- Otič, M. 2005. »Sistem spremljanja dela učiteljev na šoli.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 3 (3): 100–112.
- Pušnik, M., B. Žarkovič in C. Bizjak. 2000. *Razrednik v osnovni in srednji šoli*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Tomić, A. 1990. *Teorija in praksa spremljanja pouka*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Tomić, A. 2002. *Spremljanje pouka*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- »Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOVFI).« 2007–2012. *Uradni list RS*, št. 16/07 – UPB, 36/08, 58/09, 64/09 – popr., 65/09 – popr., 20/11, 40/12 – ZUJF in 57/12 – ZPCP-2D.
- Zlata Rejc je ravnateljica na Osnovni Šoli Antona Tomaža Linhartaradovljica.
zlata.rejc@guest.arnes.si