

Presek stanja opazovanja pedagoškega procesa na ravni vzgojno-izobraževalnega zavoda

O avtorici

Emilija Jareb je vzgojiteljica v Vrtcu Črnuče.
emilija.jareb@guest.arnes.si

Povzetek

Ravnatelj mora kot vodja vzgojno-izobraževalnega zavoda opravljati različne naloge, ki mu jih nalaga zakonodaja. Ena izmed pomembnejših in odgovornejših nalog je spremljanje dela strokovnih delavcev. V prispevku so predstavljene hospitacije, ki veljajo za enega najpogostejših načinov ravnateljevega spremljanja dela zaposlenih v vzgojno-izobraževalnih zavodih. V prvem delu prispevka so predstavljeni teoretična izhodišča, cilji in protokol, ki vsebuje kratek zapis korakov v procesu hospitacije. V osrednjem delu je predstavljena analiza prakse opazovanja pedagoškega dela v vzgojno-izobraževalnem zavodu. Na podlagi pridobljenih podatkov ter diskusije strokovnih delavcev, ki so bili vključeni v raziskavo, zaključni del prispevka vsebuje predloge za izboljšavo na obravnavanem področju.

Ključne besede: ravnatelj | opazovanje pedagoškega dela | hospitacije | primer iz prakse | profesionalni razvoj strokovnega delavca

A Cross Section of the State of Observation of the Educational Process at the Level of the Educational Institution

Emilija Jareb, Črnuče Kindergarten

Abstract

As the head of an educational institution, a headteacher has to perform various tasks required by law. Monitoring the work of professionals is one of their most important and responsible duties. This paper presents classroom observation, which is considered one of the most common ways for headteachers to monitor the work of employees in educational institutions. The first part of the paper introduces the theoretical background, the objectives and the protocol, including a brief description of the steps involved in the classroom observation process. The central part of the paper focuses on an analysis of the practice of the observation of teaching work in the educational institution. Based on the data obtained and discussions with the professionals involved in the research, suggestions for improvement in the field in question are offered in the conclusion.

Keywords: headteacher | observation of teaching work | classroom observations | case study | professional development of teachers

1. Ravnateljevo spremljanje pedagoškega dela strokovnih delavcev

V 49. členu Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI) je zapisano, da je ravnatelj pedagoški vodja in poslovodni organ javnega vrtca oziroma šole, kar pomeni, da lahko njegovo delo razdelimo na poslovođenje in pedagoško vodenje. Ena izmed nalog ravnatelja, ki je zapisana v 49. členu ZOFVI, je, da prisostvuje vzgojno-izobraževalnemu delu vzgojiteljev oziroma učiteljev, spremlja njihovo delo in jim svetuje.

Najpogostejši način spremljanja dela strokovnih delavcev so hospitacije, niso pa edini. Poleg ravnateljevih hospitacij se v vzgojno-izobraževalnih zavodih (VIZ) izvajajo tudi medsebojne hospitacije in drugi načini spremljanja pouka – učni sprehod, mednarodno povezovanje, hospitacije med različnimi zavodi, letni pogovori, ocenjevanje delovne uspešnosti ... (Zavašnik Arčnik 2015; Čagran idr. 2019).

Cilj raziskave je predstaviti analizo stanja opazovanja pedagoškega procesa v vrtcu in ugotoviti, ali proces poteka v skladu s teoretičnimi izhodišči. Glede na cilj predvidevam, da ima proces opazovanja pedagoškega dela, konkretno ravnateljeva hospitacija, šibka in močna področja.

Predvidevanja so naslednja:

- Strokovni delavci niso v celoti vključeni v pripravo na opazovanje pedagoškega dela oziroma hospitacijo.
- Strokovni delavci hospitacijo doživljajo kot enkratni dogodek, ki večini predstavlja stresno situacijo, ne pa tudi priložnosti za napredovanje na individualnem profesionalnem področju.

V prvem delu prispevka bo poudarek na predstavitvi ravnateljeve hospitacije, saj se le-ta kot način neposrednega spremljanja dela strokovnih delavcev izvaja v vrtcu. Seznanili se bomo z vsebino dobre priprave na opazovanje, ki zajema namen in cilje hospitacij, skupno določanje področja opazovanja in opomnika ter pripravo protokola opazovanja. Ker hospitacijo opredeljujemo kot proces, bodo v tem delu predstavljeni tudi njeni koraki, kjer bo nekaj več besed namenjenih enemu od njih, in sicer pogovoru po hospitaciji. Ta korak je izredno pomemben tako za opazovanca kot za opazovalca. Uspešno izpeljan pogovor zahteva dobro pripravo vseh vključenih, saj le tako lahko dosežemo pozitivne rezultate.

V drugem delu naloge sledi predstavitev analize stanja opazovanja pedagoškega procesa – ravnateljevih hospitacij v šolskem letu 2021/2022.

V zaključku so predstavljene možnosti izboljšav, ki so rezultat razprave strokovnih delavcev, vključenih v raziskavo.

2. Teoretična izhodišča

V današnjih časih morajo ravnatelji nenehno krmariti med pedagoškimi, organizacijskimi in poslovno-finančnimi nalogami in mnogokrat se zgodi, da za pedagoški del preprosto zmanjka časa. Vendar ravnatelj, ki je usmerjen v kakovost učenja in poučevanja, v sistematično spremljanje pedagoškega dela ter ima velika pričakovanja do učiteljev, lahko pričakuje dobre dosežke in napredek otrok (Korošec 2015). Spremljanje in opazovanje pouka je najpomembnejše področje ravnateljevega pedagoškega vodenja. Ravnatelji svoje pedagoško vodenje največkrat povezujejo prav s spremljanjem in opazovanjem pouka oziroma hospitacijami, tudi v slovenskem prostoru (Erčulj 2015).

Neposredno prisostvovanje vzgojno-izobraževalnemu delu zahteva tudi slovenska zakonodaja. Določa torej neposredno spremljanje, kamor štejemo predvsem hospitacije, ki so tudi eden od kriterijev za ocenjevanje uspešnosti ravnateljev (Erčulj 2015).

Priprava na hospitacije je zelo pomembna, saj večina strokovnih delavcev hospitacije doživlja kot stres in nadzorovanje s strani nadrejenega. Ni dovolj, da ravnatelj napove področje opazovanja, predstavi cilje, način izbire strokovnih delavcev in morda še opazovalni list. Hospitacije mora znati osmisлити v kontekstu izboljševanja učenja in poučevanja. K pripravi na opazovanje pouka spada veliko dejavnosti:

- predstavitev namena in ciljev,
- določanje področja opazovanja,
- izdelava opomnika in
- priprava protokola oziroma osnovnih pravil ali smernic opazovanja pouka (Erčulj, 2015).

Erčuljeva (2013) po *Priročniku za spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela* (Manchester Metropolitan University) navaja naslednje cilje hospitacij: izmenjava in širjenje prakse poučevanja, pridobivanje informacij o uspešnosti učnih strategij, ki jih uporabljajo strokovni delavci pri svojem delu, pridob-

bivanje informacij o uspešnosti učnih strategij v zavodu ter pridobivanje podatkov za načrtovanje profesionalnega razvoja.

Za izvedbo procesa hospitacij je dobro imeti pripravljen protokol, ki zajema kratek zapis korakov, pripravo strokovnih delavcev, potek opazovanja, seznanjenost z vsebino pogovora po hospitaciji ter zapis sklepov (Likon 2022).

Koraki v procesu hospitacij

1. *Skupna priprava*, katere glavni namen je ozaveščanje o namenu hospitacij, strokovna razprava o kakovosti učenja in poučevanja s skupno določitvijo področij opazovanja ter priprava opomnika. Vse bolj se priporoča tudi izdelava protokola, v katerem so opredeljene faze in vloge v procesu spremljanja in opazovanja pouka. S tem sta zagotovljeni preglednost in manjša negotovost opazovancev pred ravnateljevim prihodom v razred/igralnico.
2. *Individualna priprava strokovnega delavca* je namenjena predvsem temu, da lahko opazovanec podrobneje pojasni kontekst opazovane situacije in ravnatelju omeni svoja pričakovanja pa tudi morebitne bojazni.
3. *Ravnateljeva priprava* je ključna za uspešnost celotnega procesa. Ravnatelj vnaprej pregleda pripravo, morebitne druge dokumente, vključno z drugimi zapisi o delu opazovanega strokovnega delavca, in je dovolj usposobljen za pogovor po hospitaciji oziroma za posredovanje povratne informacije.
4. *Opazovanje*, napovedano ali nenapovedano, je v pristojnosti ravnatelja. Če je cilj izvajati razvojno naravnane hospitacije, kjer morajo biti vsi koraki pregledni, morajo biti hospitacije napovedane. Hospitacije namreč zahtevajo pripravo tako strokovnega delavca kakor tudi ravnatelja. Nenapovedane hospitacije se izvajajo, kadar gre za kršitev delovnih obveznosti (Erčulj 2015).
5. *Pogovor po opazovanju*, katerega namen je ustvariti pogoje za konstruktivno izmenjavo mnenj, spodbuditi kulturo povratnih informacij v VIZ in razvijati koncept razmišljujočega praktika ter medsebojno učenje. Ravnateljeva vloga ni dajanje nasvetov, kritiziranje, ampak spodbujanje učenja in razmišljanja o njem (Likon 2022).
6. *Dejavnosti po opazovanju* vključujejo analizo, strokovne razprave (aktivne), načrtovanje izboljšav na individualni ravni, načrtovanje izboljšav na ravni zavoda in evalvacijo procesa hospitacij – vplivov na delo strokovnih delavcev.

Pogovor po hospitaciji

Na pogovor po hospitaciji se morata pripraviti tako strokovni delavec kot ravnatelj, zato naj ne bi potekal takoj po opazovanju, priporočljivo je naslednji dan. Strokovni delavec ima tako dovolj časa, da si odgovori na vprašanja o izvedenih dejavnostih in opravi refleksijo. Ravnatelj na drugi strani pregleda svoje zapise o opazovani uri in pripravi ustrezna vprašanja. O'Leary (Erčulj 2015) priporoča, da pogovor, če je le mogoče, poteka v »nevtралnem prostoru« in traja največ eno uro, vendar ne manj kot pol ure.

Po Lešnik Mugnaioni (Erčulj 2015) je treba pri pogovoru spoštovati osnovna načela svetovalnega pogovora:

- verjamemo, kar v tem primeru pomeni, da spoštujemo perspektivo strokovnega delavca;
- podpiramo, smo naklonjeni in empatični;
- ne vplivamo neposredno na odločitve strokovnih delavcev in ne dajemo receptov;
- ne ukrepamo namesto strokovnega delavca.

Povratna informacija mora biti konstruktivna, tako da lahko strokovni delavec na njeni podlagi načrtuje izboljšave svojega dela. Tako dosežemo, da je pogovor razvojno naravnani in strokovnega delavca spodbuja k profesionalnemu razvoju. Povratna informacija mu omogoča tudi poglobljeno refleksijo o lastnem delu in iskanje rešitev za še boljše delo. V razvojni povratni informaciji se prepletajo analiza, refleksija in načrtovanje razvoja (Deutsch 2019). Torej povratna razvojna informacija niso recepti in nasveti, kot je že večkrat napisano, temveč naj bo pozitivno naravnana, pomaga naj prepoznati področja razvoja, biti mora jasna in pravočasna. Pozitivne povratne informacije povečujejo občutek zadovoljstva in lahko prinesejo pozitivne spremembe v poučevanje. Ravnatelj mora obvladati elemente uspešnega komuniciranja, predvsem aktivno poslušanje, postavljanje vprašanj, dajanje informacij, pri čemer mora pri sogovorniku spodbujati samospoštovanje in samozavest. Pogovor po hospitaciji mora vedno prinesiti določen dogovor o morebitnih izboljšavah ali deljenju dobre prakse poučevanja z drugimi strokovnimi delavci (Erčulj 2015).

Uporaba podatkov in vodenje za učenje

Podatki, ki jih dobimo iz zapisov hospitacij, so zelo uporabni. Povejo nam, kakšne metode in oblike dela uporabljamo pri delu, kako potekajo dejavno-

sti, kakšna je aktivnost otrok in strokovnih delavcev ter še mnogo drugega. Podatke lahko uporabimo za izboljšanje procesa učenja in poučevanja, kar je pozneje povezano z usmerjanjem profesionalnega razvoja strokovnega delavca. Na koncu zbrane podatke uporabimo za načrtovanje razvoja na ravni vzgojno-izobraževalnega zavoda (Likon, 2022).

3. Primer iz prakse: ravnateljve hospitacije v šolskem letu 2021/2022

3.1 Zbiranje podatkov

K sodelovanju pri raziskavi sem povabila pet strokovnih delavcev iz vseh štirih enot našega zavoda. Vsi strokovni delavci smo zaposleni na delovnem mestu vzgojitelja predšolskih otrok. Ob povabilu so vsi strokovni delavci precej zadržano pristali na sodelovanje, predvsem zaradi napovedi teme sestanka. Njihova pričakovanja so bila drugačna, saj me je večina vprašala, ali bodo hospitalirani oziroma ali bodo morali sami opravljati hospitacije in podobno. Po podrobnejši predstavitvi namena in vsebine srečanja so se pričakovanja spremenila in tudi njihova pripravljenost za sodelovanje je bila večja.

Sestanek smo izvedli decembra, žal v okrnjeni zasedbi, saj je tik pred srečanjem eden od strokovnih delavcev zbolel. Dogovorila sva se, da kljub odsotnosti ostane del tima. Delovni list je izpolnil dopisno (posredovan po elektronski pošti).

Vsi prisotni na sestanku smo izpolnili delovni list *Spremljanje dela strokovnih delavcev in opazovanje pedagoškega procesa – raven VIZ*, pregledali letni delovni načrt za šolsko leto 2021/2022, in sicer del, ki se nanaša na spremljanje pedagoškega dela strokovnih delavcev, razvili debato o obravnavani tematiki ter predlagali izboljšave na področju opazovanja pedagoškega procesa.

3.2 Analiza

V letnem delovnem načrtu za šolsko leto 2021/2022 je med načrtovanimi nalogami ravnateljice zapisano, da bo:

- spremljala in usmerjala delo zaposlenih,
- spremljala neposredno delo na oddelkih na vseh področjih kurikuluma ter
- izvedla hospitacij pri kandidatkah za opravljanje strokovnega izpita.

V zavodu imamo 33 oddelkov v štirih enotah. V šolskem letu 2021/2022 je ravnateljica opravila vseh 33 načrtovanih hospitacij, prav tako pomočnica ravnateljice. Kandidatov za opravljanje strokovnega izpita v šolskem letu 2021/2022 ni bilo.

Področje spremljanja določita ravnateljica in pomočnica ravnateljice, pri čemer upoštevata predloge zaposlenih. Po izvedbi strokovnih aktivov namreč zaposleni na evalvacijski vprašalnik zapišemo predloge vsebin, ki bi jih želeli obravnavati naslednje šolsko leto. Tako je vsebinsko področje strokovnega aktiva povezano tudi s področjem spremljanja v tekočem šolskem letu. V šolskem letu 2021/2022 je ravnateljica spremljala strokovne delavce pri neposrednem delu z otroki na področju umetnosti, in sicer likovne umetnosti, medtem ko je pomočnica ravnateljice spremljala delo na področju družbe. Področja spremljanja so zapisana tudi v letnem delovnem načrtu zavoda.

V nadaljevanju sledi analiza podatkov iz izpolnjenih delovnih listov *Spremljanje dela strokovnih delavcev in opazovanje pedagoškega procesa – raven VIZ*.

Delovni list je sestavljen iz treh sklopov vprašanj, in sicer:

- skupna priprava na opazovanje procesa učenja in poučevanja,
- dogovori o poteku opazovanj v šolskem letu,
- analiza podatkov in nadaljnje aktivnosti.

Vsaka tabela (od 2 do 4) vsebuje sklop vprašanj ter pridobljene odgovore. Ugotavljam, da na nekatera vprašanja strokovni delavci niso odgovorili. Predvidevam, da zaradi nerazumevanja vprašanja in/ali nepoznavanja odgovora. Pri razvijanju debate smo se namreč dotaknili vseh vprašanj z delovnega lista, jih skušali čim bolj predelati ter podati ugotovitve in predloge za izboljšavo.

Tabela 1: Število hospitacij, učnih sprehodov, ki so bili načrtovani v šolskem letu 2021/2022, ter število izvedenih hospitacij, učnih sprehodov, ki so bili načrtovani v šolskem letu 2021/2022.

ŠOLSKO LETO 2021/2022	RAVNATELJICA		POMOČNICA RAVNATELJICE	
	načrtovano	izpeljano	načrtovano	izpeljano
HOSPITACIJE	33	33	33	33
UČNI SPREHOD	0		0	

Vir: Delovni listi 1–6: Spremljanje dela strokovnih delavcev in opazovanje pedagoškega procesa – raven VIZ, Šola za ravnateljce, 2022

Iz tabele 1 je razvidno, da so bile v šolskem letu 2021/2022 izvedene vse načrtovane hospitacije tako s strani ravnateljice kakor tudi njene pomočnice. Učnih sprehodov v obliki, ki jo opisuje Arzenšek Konjajeva (2018), v našem zavodu ne izvajamo, zato je tudi rezultat primeren.

Hospitacije so napovedane, kar si zaposleni tudi želijo, saj se tako lažje, bolje in bolj sproščeno pripravijo na izvedbo dejavnosti. Še vedno nekateri zaposleni občutijo strah oziroma jim hospitacija povzroča stres, saj imajo občutek, da gre za nekakšen nadzor, iskanje napak in podobno.

Zaradi številnih obveznosti ravnateljica izvaja hospitacije po enotah, kar pomeni, da v enem dnevu hospitira na vseh oddelkih v eni enoti. Pomočnica ravnateljice pa hospitacije običajno izvaja glede na starostno obdobje otrok, kar pomeni, da na dogovorjeni datum hospitira na oddelkih istega starostnega obdobja, seveda v vsaki enoti posebej.

Pri sklopu vprašanj o skupni pripravi na opazovanje procesa učenja in poučevanja (tabela 2) strokovni delavci menimo, da v zavodu skupne priprave na opazovanje procesa učenja in poučevanja oziroma konkretno na ravnateljovo hospitacijo ne izvajamo. Namen in cilji hospitacij, ki so del skupne priprave, namreč strokovnim delavcem niso posebej predstavljeni. Pri razpravi so se postavljala vprašanja/dileme, ali je treba namen hospitacije in njene cilje predstavljati vsako leto in kako. Ugotavljamo, da sta skupno določeni tema opazovanja in časovnica, pri čemer mislimo na dogovor o datumu in uri hospitacije. Pri določanju teme opazovanja strokovni delavci sodelujemo tako, da v evalvacijski vprašalnik po izvedenih strokovnih aktivih zapišemo predloge o vsebinah, ki nas zanimajo in si jih želimo obravnavati prihodnje šolsko leto. Iz nabora predlogov nato ravnateljica in pomočnica ravnateljice izbereta temo opazovanja, in sicer različno tematiko spremljanja pedagoškega procesa. Temo, običajno gre za področje kurikuluma, in način hospitacij nam napovešta na prvem vzgojiteljskem zboru. Ravnateljica hospitira vse oddelke ene enote na en dan, medtem ko pomočnica ravnateljice opazovanje opravi na oddelkih glede na starostno obdobje v vsaki enoti posebej. Strokovni delavci pred hospitacijo oddamo pisno pripravo in po hospitaciji opravimo pogovor. Ugotavljamo, da niso opredeljeni specifični cilji, temveč zgolj splošni, kot so sodelovanje strokovnih delavcev na oddelku, odnos do otrok, zastavljeni cilji, didaktični pripomočki, pravilna uporaba slovenskega jezika ... Prav tako menimo, da cilji opazovanja dosežkov otrok v širšem pomenu niso doseženi. Dosegamo le cilje, ki so opredeljeni v pisni pripravi. Opomnika, ki je prav tako del skupne priprave, ne pripravljamo skupaj, temveč je to naloga ravnateljice in pomočnice.

Tabela 2: Skupna priprava na opazovanje procesa učenja in poučevanja

Ali se na začetku šolskega leta v vašem VIZ izvede skupna priprava na opazovanje pedagoškega procesa (procesa učenja in poučevanja)?	• Skupna priprava se ne izvede. • Skupna priprava se ne izvede, ravnateljica in pomočnica ravnateljice napovesta temo oz. področje hospitiranja. • Na začetku se ne izvede skupna priprava. Določita se področje opazovanja in način (skupno in/ali po starostnih obdobjih). Sami določimo datum hospitacije. Priprava (dejavnosti) je napisana skupno, v svojo (individualno) pa kasneje napišemo še analizo. • Skupna priprava se ne izvede. Na prvem vzgojiteljskem zboru sta napovedana področje opazovanja in način (skupno, starostno obdobje). • Ne. Na začetku leta je na prvem vzgojiteljskem zboru napovedana hospitacija ravnateljice. • Na začetku šolskega leta ravnateljica in pomočnica ravnateljice (v nadaljevanju opazovalec) določita področje oz. temo, ki jo hočeta opazovati na hospitacijah. Pripravo oz. načrtovanje moramo izvesti sami.
So jasni dogovori o procesu opazovanja in opredeljeni specifični cilji opazovanja?	• Dogovor je samo glede teme oz. področja opazovanja. • Specifičnih ciljev opazovanja ni. Vedno pa po hospitaciji izvedemo refleksijo, ki zajame delo strokovnih delavcev in celotne skupine otrok. • Dogovori o procesu opazovanja niso jasni, prav tako niso opredeljeni specifični cilji opazovanja. • Proces opazovanja je zastavljen tako, da opazovalec pride v skupino in si poišče odmaknjen prostor, kjer opazuje in si zapisuje opombe. Pri tem specifični cilji opazovanja niso bili določeni.
So cilji opazovanja povezani z dosežki učencev v širšem pomenu?	• Cilji, ki si jih zastavijo strokovni delavci na oddelku, so / naj bi bili povezani z dosežki otrok oddelka. • Ne. • Sami dosežki otrok so povezani samo z določenimi cilji pri načrtovanju oz. pisni pripravi tistega, ki dejavnost izvaja. Pri evalvaciji nastopa pa se ugotavlja, ali so bili tudi doseženi.
Ali se skupaj pripravljajo opomnik ali oporna vprašanja v pomoč pri opazovanju?	• Oporna vprašanja se ne pripravljajo skupaj • Opornih vprašanj v pomoč pri opazovanju ne sestavljamo skupaj. • Opomnik se ne pripravlja. • Opomnik ali oporna vprašanja v pomoč pri opazovanju pripravi ravnateljica in pomočnica ravnateljice. • Oporna vprašanja si opazovalec postavi sam.

Vir: Delovni listi 1–6: Spremljanje dela strokovnih delavcev in opazovanje pedagoškega procesa – raven VIZ, Šola za ravnateljice, 2022

Tabela 3: Dogovori o poteku opazovanj v šolskem letu

Ali sta v vašem VIZ vsakemu strokovnemu delavcu jasna namen in cilj opazovanja?	• Na začetku šolskega leta ravnateljica in pomočnica ravnateljice napovesta področje, ki ga bosta spremljali. Hospitacija je enkratni dogodek, saj se med letom področje specifično ne spremlja kljub izvajanju strokovnih aktivov z istega področja. • Nimamo jasnega namena in cilja opazovanja. • Vsakemu strokovnemu delavcu ne, včasih nista jasna strokovnim delavcem, ki na novo zasedejo delovno mesto vzgojitelja oz. po potrebi. • Menim, da vsakemu delavcu ne. Pri tem mislim na novo zaposlene strokovne delavce, ki sploh prvič nastopijo v tej vlogi. Na drugi strani pa imamo kandidate za strokovni izpit, ki so, predvidevam, seznanjeni z namenom in cilji opazovanja. • Cilj opazovanja oz. namen ni posebej določen (večinoma so področja oz. teme določene glede na to, kar je že bilo opazovano – vsako leto je nekaj drugega).
Kako je dogovorjeno, kateri strokovni delavci se vključujejo v opazovanje in kako?	• Vsi strokovni delavci so vključeni v hospitacijo. • Vsako leto smo hospitirani vsi strokovni delavci na oddelkih. • V opazovanje se vključijo vsi strokovni delavci. Informacije dobimo na prvem vzgojiteljskem zboru. • Na prvem vzgojiteljskem zboru dobimo informacije o hospitacijah, v katere so vključeni vsi strokovni delavci, tudi strok. del. za sočasnost in spremljevalci OPP. • Opazujeta samo ravnateljica in pomočnica ravnateljice (razen v primeru določenih projektov, kjer pridejo na hospitacijo tudi sodelavci drugih vrtcev in/ali sodelavci v našem vrtcu – po navadi so določeni tisti, ki aktivno sodelujejo v teh projektih).
Ali je na ravni VIZ dogovorjeno, katere aktivnosti se spremljajo in kakšni so kriteriji za kakovostno izvedene aktivnosti pri pouku?	• Kriteriji niso jasni. • Spremljajo se splošne stvari (ustrezna komunikacija, starosti otrok primerne dejavnosti, odnos do otrok, sodelovanje tima). • Dogovori niso nikjer zapisani, gre bolj za ustno podajanje informacij o tem, katere aktivnosti se bodo spremljale, in te so zelo splošne in že stalnica (npr. sodelovanje strokovnih delavcev na oddelku, aktivnost otrok, odnos do otrok, ali so bili načrtovani cilji doseženi, prilagoditve za OPP ...) Kriteriji niso znani. • Aktivnosti in teme so vnaprej določene, specifični kriteriji za kakovostno izvedene aktivnosti pa ne. V evalvaciji se potem pogovorimo, kaj je bilo izvedeno kakovostno, kaj pa bi bilo treba dopolniti/popraviti.

Vir: Delovni listi 1–6: Spremljanje dela strokovnih delavcev in opazovanje pedagoškega procesa – raven VIZ, Šola za ravnateljce, 2022

Strokovni delavci različno odgovarjamo na prvo vprašanje iz drugega sklopa vprašanj (tabela 3). Na splošno sicer menimo, da v našem zavodu vsakemu strokovnemu delavcu nista jasna namen in cilj opazovanja. Še posebej pri tem mislimo na strokovne delavce, ki so na novo zaposleni in ki prvič opravljajo vlogo vzgojitelja predšolskih otrok. Sicer pa so z namenom in cilji opazovanja zagotovo seznanjeni strokovni delavci, ki so kandidati za opravljanje strokovnega izpita.

Večina strokovnih delavcev trdi, da so jim hospitacije stresne in jim niso naklonjeni, saj v njih ne vidijo smisla, kar lahko pripišemo temu, da niso seznanjeni z namenom in cilji opazovanja. Seveda obstajajo izjeme, ki menijo, da jih hospitacije, predvsem skupne, motivirajo, da se s sodelavci še bolj povežejo, da dobijo nove ideje, si izmenjavajo mnenja, ideje in podobno.

Posebnega načina, ki bi določal, kateri strokovni delavci se vključujejo v opazovanje in kako, nimamo, saj sta opazovalki le ravnateljica in njena pomočnica. V izjemnih primerih, na primer pri projektu Na-ma poti ali pri Mreženju dobrih praks med vrtci, so bili v opazovanje vključeni strokovni delavci z drugih oddelkov (v kontekstu kolegialnih hospitacij) in iz drugih vrtcev (običajno tisti strokovni delavci, ki aktivno sodelujejo v projektu).

Pisnega dogovora, kjer bi bilo določeno, katere aktivnosti se spremljajo, ni. Gre za več ali manj ustno informacijo oziroma izkušnje, ki jih imamo s hospitacijami. Tudi tu ugotavljamo, da gre pri spremljanju za neke splošne aktivnosti, ki so že stalnica, zato so nam tudi poznane (ureditev prostora, odnos med sodelavkama na oddelku, odnos do otrok, aktivnost otrok, uporaba jezika, prilagoditve za otroke s posebnimi potrebami ...) Kriterijev za kakovostno izvedene aktivnosti nimamo ali pa nam niso znani. To, ali je bila neka dejavnost izvedena kakovostno ali ne, je običajno predmet pogovora po opazovanju.

Iz zadnjega sklopa vprašanj (tabela 4) lahko povzamemo naslednje ugotovitve glede analize podatkov in nadaljnjih aktivnosti. Strokovni delavci se strinjamo, da vsaki hospitaciji sledi pogovor o izvedenih aktivnostih, ki ga pa ne moremo označiti kot razpravo. Pogovor poteka isti ali naslednji dan, kar priporoča tudi strokovna literatura. Pri pogovoru sodelujejo tako vzgojiteljice kakor tudi vzgojiteljice - pomočnice vzgojiteljic. Povratne informacije, ki so za strokovnega delavca zelo pomembne, saj mu omogočajo razmislek o njegovem delu, ga motivirajo za nadaljnje delo in potrjujejo kakovost dela, so v našem zavodu, po mnenju strokovnih delavcev zelo pozitivno naravnane, a precej skope. Opazovalki posredujeta svoja opažanja glede

Tabela 4: Analiza podatkov in nadaljnje aktivnosti

Ali po vsakem opazovanju poteka strokovna razprava med opazovalcem in opazovancem?	Po hospitaciji sledi kratek pogovor, v katerem opazovalec poda nekaj informacij o stvareh, ki jih je zaznal. Povratne informacije so skope. Razprava ne poteka. Da, vedno. Ravnateljica in pomočnica ravnatelja podata mnenje (pohvale in možne izboljšave). Pomočnica ravnateljice je po hospitaciji izvedla ustno evalvacijo, ravnateljica pa le pisno evalvacijo. Odkvisno. Lani smo od ravnateljice dobili samo ustno analizo. Zagotovo po vsakem opazovanju sledi krajši pogovor, za katerega ne morem trditi, da je strokovna razprava. V šolskem letu 2021/2022 je pomočnica ravnateljice podala povratno informacijo ustno, medtem ko je ravnateljica to naredila pisno. Po vsakem nastopu je izvedena evalvacija vseh vpletenih v hospitacijo.
Katere podatke zbirate?	Ravnateljica in njena pomočnica zbereta skupno oziroma individualne priprave, ki jih oddamo pred nastopom. Pisna priprava en dan prej. Pomočnica ravnateljice je imela obrazec, v katerega si je vpisovala podatke, na koncu hospitacije naju je s pomočnico vzgojiteljice seznanila z vsebino. Zbirajo se skupne ali individualne priprave ter obrazci za spremljanje pedagoškega dela / hospitacij.
Kdo analizira podatke o posamezni hospitaciji in kako so predstavljene ugotovitve?	Ne vem, lahko le predvidevam, da to naredita ravnateljica in njena pomočnica. Z ugotovitvami nisem seznanjena. Opazovalec sam določi, katere podatke bo zbral, in jih tudi analizira ter predstavi pri evalvaciji nastopa.
Ali so na podlagi ugotovitev načrtovane nadaljnje aktivnosti na ravni VIZ?	Ni poglobljene analize, refleksije in/ali načrtov za nadaljnje aktivnosti. Ne vem, saj nisem seznanjena z ugotovitvami in načrtom nadaljnjih aktivnosti na ravni VIZ. Po evalvaciji vsak nastopajoči sam presodi, kako bo ugotovitve uporabil oz. upošteval pri naslednjih aktivnostih.

Vir: Delovni listi 1–6: Spremljanje dela strokovnih delavcev in opazovanje pedagoškega procesa – raven VIZ, Šola za ravnatelje, 2022

hospitacijskega nastopa, ki so pozitivna, saj imata tudi sami pozitiven odnos do hospitacij. Ne želita namreč, da bi nam obravnavana metoda opazovanja povzročala dodaten stres ali strah pred nastopom, kar kaže, da sta seznanjeni z občutki strokovnih delavcev. Svojo refleksijo o izvedeni hospitaciji na pogovoru posredujemo tudi strokovni delavci. Ugotavljamo tudi, da zaradi izvedbe hospitacij v skupinski obliki tudi pogovor poteka na ta način, kar pa ne more biti enako učinkovito, kot če bi se odvijal na individualni ravni.

Strokovni delavci menimo, da opazovalki zbirata pisne priprave in obrazce (opomnike) za spremljanje pedagoške ure. Odgovorov na vprašanje o analiziranju podatkov o hospitacijah v zapisih na delovnih listih ni bilo veliko. Sklepam, da zato, ker strokovni delavci ne vemo, ali se podatki zbirajo in kateri se zbirajo, saj z ugotovitvami nismo seznanjeni. Tudi z nadaljnjimi aktivnostmi na ravni VIZ, ki bi izhajale iz ugotovitev, nismo seznanjeni in lahko le predvidevamo, da je tudi v našem zavodu, kakor tudi v slovenskem in v mednarodnem prostoru, slaba oziroma najslabša. Tomičeva (Dominko 2019) navaja, da je treba o zbiranju podatkov začeti razmišljati že v prvem koraku procesa hospitacije, torej pri skupni pripravi, pri točki sestavljanja opomnika. V opomnik je namreč treba vnesti elemente za opazovanje pouka kot komunikacijskega procesa, analizo učnih metod, izvajanje učnega procesa in preverjanja in ocenjevanja.

Sklepi in priporočila

Analiza podatkov, ki sem jo opravila na podlagi izpolnjenih delovnih listov in strokovne razprave, je potrdila predvidevanja, zapisana v uvodu. Nepoznavanje obravnavane teme v celoti s strani strokovnih delavcev, premajhna vključenost v sam proces ter skopa uporaba podatkov na ravni zavoda spodbujajo k razmišljanju o izboljšavah na tem področju. Na tem mestu smo strokovni delavci, ki smo bili del raziskave, med razpravo iskali tudi rešitve oziroma izboljšave, s katerimi bi bile po našem mnenju hospitacije uspešnejše. Za to, da bi se razblinil negativni prizvok hospitacij, bi zagotovo morali poznati namen in konkretne cilje hospitacij. Temu bi lahko namenili več časa na vzgojiteljskem zboru. Področje, ki se spremlja, bi bilo še vedno določeno v skladu s potrebami in željami strokovnih delavcev. Poleg tega bi moralo biti opazovano področje rdeča nit letnega delovnega načrta, saj bi bili strokovni delavci tako vpeti v dejavnosti z izbranega področja celotno šolsko leto, intenzivno, kontinuirano in poglobljeno. Spremljanje določene področja bi moralo biti večletno, če bi želeli dobiti podatke, ugotovitve o napredku otrok in pedagoškem delu strokovnih delavcev. Čeprav imajo tudi

skupne hospitacije pozitivne učinke, bi bile dobrodošle tudi individualne hospitacije, morda periodično na nekaj let, saj bi tako lahko vsak posameznik ovrednotil svoje delo, razmišljal o svojem poučevanju in iskal rešitve in/ali izboljšave, bil usmerjen v dodatno izobraževanje in podobno, kar bi bil kakovosten prispevek k profesionalni rasti. Podan je bil tudi predlog, da bi bile vse informacije o hospitaciji, od poteka do kriterijev, zapisane v obliki opomnika, da ga lahko strokovni delavec po potrebi uporabi. Posebnih izboljšav glede opomnika opazovanja strokovni delavci niso predlagali, le da bi bil dostopen. Strokovni delavci smo ocenili, da je šibki člen hospitacij tudi uporaba podatkov in njihova interpretacija za načrtovanje nadaljnjih aktivnosti na ravni zavoda. Že na začetku, pri pripravi na opazovanje, bi morali določiti, kateri podatki se bodo spremljali in kako jih nato uporabiti. Navado v zavodu, in sicer oddajo pisne priprave pred samim opazovanjem, bi lahko uporabili za izmenjavo dobrih praks med strokovnimi delavci. To bi strokovne delavce spodbudilo k razmišljanju o novih metodah in oblikah dela ter odprlo možnosti za sodelovanje, izmenjavo mnenj in preizkušanje novega načina dela. Ne nazadnje bi lahko bile sklepne ugotovitve po opravljenih hospitacijah predstavljene na zaključnem vzgojiteljskem zboru z naborem aktivnosti za nadaljnje delo na ravni zavoda.

Kljub rezultatom analize, ki morda na prvi pogled niso videti spodbudni, osebno vidim priložnost, da bi v prihodnosti tej tematiki posvetili več pozornosti. Bi bilo pa treba postopno spreminjati tudi miselnost zaposlenih, da tudi oni sprejmejo hospitacije kot priložnost za razvoj tako posameznika kakor tudi otrok in zavoda. Na splošno gledano, so zaposleni zadovoljni s trenutnim načinom izvajanjem hospitacij.

Kot avtorica prispevka bi za konec dodala, da je bilo eno srečanje premalo. Prepričana sem, da bi lahko tematiko še bolje predelali, če bi se srečali večkrat. Prav tako bi bilo bolje, da bi strokovnim delavcem, ki so bili povabljeni k raziskavi, delovne liste dala v izpolnjevanje pred prvim srečanjem, da bi se lahko nanj pripravili in takoj začeli razpravo. Zanimivo bi bilo videti rezultate iste raziskave, ki bi se opravila med vsemi zaposlenimi, in ugotoviti, ali obstajajo razlike pri doživljanju hospitacije med vzgojitelji in vzgojitelji - pomočniki vzgojiteljev ter med strokovnimi delavci, ki so na začetku kariere, in tistimi, ki kariero končujejo.

Literatura

- Arzenšek Konjajeva, K. 2018. »Učni sprehod za profesionalni razvoj.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 16 (3): 95–107.
- Čagran, S., J. Erčulj in B. Likon, ur. 2019. *Iz prakse za učinkovito ravnateljstvo*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Deutsch, S. 2019. »Ravnateljstvo spremljanje dela strokovnih delavcev.« *V Iz prakse za učinkovito ravnateljstvo*, ur. S. Čagran, J. Erčulj in B. Likon, 162–169. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Dominko, C. 2019. »Ravnateljstvo spremljanje dela strokovnih delavcev.« *V Iz prakse za učinkovito ravnateljstvo*, ur. S. Čagran, J. Erčulj in B. Likon, 152–161. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Erčulj, J. 2013. »Ravnateljstvo spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela v kontekstu vodenja za učenje.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 11 (3): 47–69.
- Erčulj, J. 2015. »Spremljanje in opazovanje pouka: ravnateljstvo in medsebojne hospitacije.« *V Izbrana poglavja iz vodenja v vzgoji in izobraževanju*, ur. M. Zavašnik Arčnik in J. Erčulj, 27–49. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Erčulj, J. 2015a. »Hospitacije v vlogi spremljanja dela strokovnih delavcev.« *V Spremljanje dela strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju: izzivi in možnosti*, ur. J. Erčulj in M. Zavašnik, 5–20. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Korošec, V. 2015. »Vodenje s srcem, znanjem in razumom.« *V Izbrana poglavja iz vodenja v vzgoji in izobraževanju*, ur. M. Zavašnik Arčnik in J. Erčulj, vii–viii. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Letni delovni načrt zavoda za šolsko leto 2021/2022 (interno gradivo).
- Likon, B. 2022. »Spremljanje in vrednotenje učiteljevega dela: spremljanje in opazovanje pedagoškega procesa.« Objavljeno 6. 4. 2020 na video.arnes.si. Video. <https://video.arnes.si/watch/c1ISKapqULWs>.
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 36/08, 58/09, 64/09 – popr., 65/09 – popr., 20/11, 40/12 – ZUJF, 57/12 – ZPCP-2D, 47/15, 46/16, 49/16 – popr., 25/17 – ZVaj, 123/21, 172/21, 207/21, 105/22 – ZZNŠPP in 141/22).
- Zavašnik Arčnik, M. 2015. »Vodenje za učenje.« *V Izbrana poglavja iz vodenja v vzgoji in izobraževanju*, ur. M. Zavašnik Arčnik in J. Erčulj, 5–26. Ljubljana: Šola za ravnatelje.