

Vodenje za učenje in uvajanje sprememb

Tatjana Šček Prebil

Biotehniški izobraževalni center Ljubljana

Šole so, tako kot druge organizacije, izpostavljene spremembam, ki jih povzročajo notranji in zunanji dejavniki. Ampak spreminjanje je dolgotrajen in težaven proces. Zaposleni so za šole potencial, ki ustvarja konkurenčne prednosti, zato jih je potrebno nenehno izobraževati, usposablјati in izpopolnjevati. Z učenjem se povečuje intelektualni kapital organizacije, ki je ključni proizvodni dejavnik. V dobri organizaciji omogočajo zaposlenim nenehno učenje in pridobivanje novega znanja, ki zagotavlja človeku preživetje in kakovost življenja. Intelektualni kapital kot kombinacija znanja, izkušenj in izobrazbe je danes najpomembnejše proizvodno sredstvo. Uspešna šola zagotavlja zaposlenim ustrezne pogoje za nenehno učenje in skrbno načrtuje njihov razvoj. V prispevku bomo predstavili različne projekte, v katerih kot šola sodelujemo, in spremembe, ki so rezultat sodelovalnega učenja zaposlenih.

Ključne besede: vodenje, učenje, projekti, IKT, e-kompetentna šola, spremembe, sodelovalno učenje

Uvod

Vodenje šole je ob nenehnih spremembah programov, uvajanju mreže šol, sistemskih spremembah in upadu populacije postalo zelo zahtevno. Učitelji so tisti, ki s svojim delom uvajajo spremembe na področju načrtovanja, poučevanja, ocenjevanja in vzgoje. V ustrezni šolski klimi učitelji med seboj sodelujejo, si pomagajo in se podpirajo. Vse to vpliva na kvaliteto njihovega dela, ki se kaže tudi v kvalitetnejšem znanju učencev.

S prilagajanjem novostim se spreminjajo šole, njihova kultura in vrednote (Šček Prebil 2009). Vendar je spreminjanje dolgotrajen in zahteven proces. Informacijska družba, poindustrijska družba ali družba znanja prinašajo nove vrednote. Človeka cenimo po njegovih sposobnostih, ustvarjalnosti, izkušnjah in znanju. Zaposleni so za šole potencial, ki ustvarja konkurenčne prednosti, zato je potrebno nenehno izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje. V procesu spreminjanja se mora poleg posameznikov učiti tudi vodstvo šole, ki ustvari sodelujočo in integrativno učno kulturo. Rezultat sodelovanja bo posameznikov strokovni razvoj, istočasno pa se bo razvijala tudi šola (Šček Prebil 2010).

Šola, ki želi biti uspešna, mora svojim članom zagotoviti ustrezne pogoje izobraževanja. Učitelji morajo dijake pripraviti na življenje in delo v hitro spreminjajočih se pogojih, kjer je ključnega pomena sposobnost nenehnega učenja ob delu in v interakciji z drugimi. Prenašanje znanja z univerz v učilnice ni dovolj. V središču učiteljevega dela ni več posredovanje znanja, ampak opora dijakom pri učenju, zato je pomembno stalno strokovno izpopolnjevanje, načrtovano v okviru strokovnih aktivov.

Načrtovanje strokovnega izpopolnjevanja

Analiza stanja je osnova za kakovostno načrtovanje in pozitivno motivacijo za nadaljnje delo. Ko šola prepozna močne in šibke točke, priložnosti in nevarnosti, je pripravljena, da sprejme odločitev o svojem nadaljnjem razvoju in spremembah.

Z novimi spoznanji šola olajša doseganje ciljev, za uresničevanje katerih so pomembni učitelji, njihove predanost spremembam in stalnim izboljšavam. Za uspešnost je potrebno sodelovanje na vseh nivojih šole, saj si uspešne šole ne moremo drugače predstavljati. Sodelovanje je temeljni pogoj in najpomembnejši dejavnik tako za razvoj šole kot učiteljev. Zato stalno strokovno izpopolnjevanje in sodelovalno učenje skrbno načrtujejo vodstvena skupina in vsi zaposleni. Šola je vključena v različne projekte in organizirana so predavanja za zaposlene. V nadaljevanju so predstavljeni nekateri projekti, v katerih je šola sodelovala ali še vedno trajajo.

Vodenje za učenje

V Šoli za ravnateljce je v letu 2007 potekal projekt »Vodenje za učenje«, v katerega je bilo v treh skupinah vključenih 25 ravnateljic in ravnateljcev. Temeljni namen projekta je bil razvijati vodenje profesionalne dejavnosti v šolah. Gre za učni proces, ki mora biti v ospredju vseh dejavnosti šole in ravnatelja. Znano je, da ravnateljci, ki skrbijo za učenje in poučevanje, povečajo učinkovitost svoje šole. Prav tako učitelji, ki jih ravnatelj poveže in spodbuja k sodelovanju ter pogovoru o učenju, pomembno prispevajo k boljšemu in temeljitejšemu znanju dijakov. Ena izmed skupin se je ukvarjala z domačimi nalogami v okviru podprojekta »Z domačim delom do boljšega znanja.«

Učni proces mora biti v ospredju vseh dejavnosti šole in ravnatelja. Kvalitetno delo tako ravnatelja kot učiteljev bistveno prispeva k boljšemu in temeljitejšemu znanju dijakov oziroma uspešnosti šole. Eden izmed ciljev projekta je bil povečati število dijakov, ki samostojno in sproti opravijo domače naloge. Opredeljeni

so bili še drugi cilji, določeni izvajalci in njihove naloge, izdelan je bil etični kodeks za pisanje domačih nalog in navedene spodbude, kako naj učitelji motivirajo dijake za redno opravljanje domačih nalog.

Pri usvajanju snovi je najpomembnejše sprotno učenje (v šoli in doma). Učitelji ugotavljajo, da so dijaki, ki redno opravijo domače delo, bolj uspešni in imajo manj težav pri učenju. Ker pa tak način učenja zahteva delovno disciplino in razvite delovne navade, je smiselno, da dijake na to navajamo z domačim delom. Tako dijak ponovi novo snov in si jo zapomni, hkrati se lahko pripravi tudi na obravnavo nove snovi. Dijak, ki sproti opravlja naloge, hitreje ugotovi primanjkljaje v svojem znanju in takoj prosi učitelja za pojasnila. Sprotno delo je še posebej pomembno pri učenju naravoslovnih predmetov in jezikov.

Tematika domačih nalog združuje več področij: razumevanje funkcije učenja (pravica – dolžnost), razumevanje vloge učitelja (da uči ali da nauči), razumevanje odgovornosti (odgovornost učenca za svoje delo, odgovornost učitelja za učenčevo delo), razumevanje vloge staršev (privzgojiti otroku delovne navade), razumevanje individualizacije in diferenciacije. Domače naloge so močno povezane z motivacijo za šolsko delo, ucnim uspehom in zanimanjem staršev za napredek otroka. Ravnateljica na razgovorih po hospitaciji preverja, ali učitelji vodijo evidenco opravljanja domačih nalog, kako (ne)redno pisanje domačih nalog vpliva na znanje dijakov in kako jih spodbujajo k rednemu pisanju domačih nalog.

Domače naloge so vključene v letne priprave za pouk pri večini predmetov oz. modulov. Dijaki jih na različne načine občasno dobijo pri vseh predmetih: rešujejo delovne liste, križanke in podobno, drugje rešujejo naloge v delovnih zvezkih in iz učbenikov ali jih napišejo po učiteljevih navodilih. Če ima učitelj za svoj predmet spletno učilnico, dijaki vanjo naložijo opravljene naloge. Domače naloge niso same sebi namen. Učitelji redno preverjajo domače delo dijakov, ki ga le redki ne opravijo. Učitelji na različne načine spodbujajo dijake k rednemu pisanju domačih nalog, na primer z nalogami, ki se ponovijo pri pisnem preverjanju znanja za oceno, drugi jih ocenijo, tretji upoštevajo pri zaključevanju ocen ...

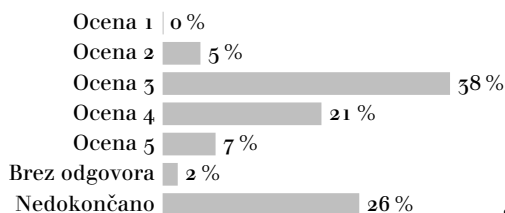
Učenje učenja

V šolskem letu 2009/10 je šola začela sodelovati v programu »Učenje učenja«, ki se ukvarja s profesionalnim usposabljanjem stro-

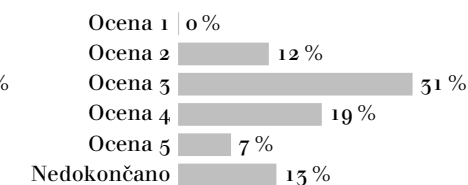
kovnih delavcev za *kompetenco učenje učenja*. Spoznavanje sodobnih metod usposablja učitelje za spodbujanje aktivnega samostojnega učenja učencev. Temeljni razlog za prijavo na razpis projekta s to temo je spoznanje, da s hitrim širjenjem znanja, pomenom družbe znanja in nenehnimi spremembami znanje, ki ga učenci tradicionalno pridobijo med šolanjem, ni več uporabno v njihovi prihodnosti. Še bolj kot doslej je pomembna sposobnost hitrega in ustvarjalnega odziva v novem okolju. Ta dejstva postavljajo učne učenja v ospredje mnogih šolskih projektov in reform, kompetence učenje učenja pa so med temeljnimi kompetencami v priporočilih Evropske unije (glej <http://www.solazaravnatelj.si/usposabljanje-uciteljskih-zborov/spu-uu/>).

Usposabljanje v okviru projekta je trajalo dve leti. V tem obdobju je bilo izvedenih sedem delavnic, ki so potekale v šoli v popoldanskem času. Pozornost je bila namenjena *učenju*. Precej je bilo razmišljanja, pogovorov in učenja o *sodobnih metodah spodbujanja aktivnega učenja, globokem in plitvem učenju, motivaciji, odnosih med učitelji in učenci, timskem delu in sodelovalnem učenju ter sodelovanju z okoljem*. Predavatelji so na delavnicah spodbujali iskanje uspešnih metod učenja, refleksijo, prepoznavanje in izmenjavo izkušenj dobre prakse. Usposabljanje je zajemalo tudi vmesne aktivnosti, ki so prinašale nova spoznanja in odgovore s področja učenja učenja.

Na prvi delavnici je predavatelj seznanil prisotne z *desetimi metodami za spodbujanje aktivnega učenja* pri pouku. Potem je vsaj eno izmed metod vsak učitelj preizkusil v razredu in zapisal refleksijo o tem, kaj se je dogajalo v razredu. Druga delavnica je bila namenjena spoznavanju *globokega učenja*, ki je osredotočeno na ustvarjanje znanja s prikazom razumevanja, na izgradnjo konceptualnih modelov in okvirov s pomočjo analize in sinteze informacij; učenje je aktivno in temelji na odnosih; poudarek je na globini; preverjanje je sprotno; vsebina je zapomnjena. Globoko učenje obvladuje učenec, učitelj je moderator, mentor in soustvarjalec znanja (Koren in MacBeath 2010). Po delavnici so učitelji v strokovnih aktivih razpravljali o učnih strategijah globokega učenja. Na tretji delavnici so bile posredovane različne *motivacijske teorije*, izmenjani so bili primeri dobre prakse s področja motivacije učencev in zapisane individualne refleksije o lastnih močnih področjih in možnih izboljšavah. Četrta delavnica je bila namenjena *sodelovanju med učitelji in učenci*. Udeleženci so ugotavljali, kakšna je povezava med učenjem učencev in odnosi med učitelji in učenci. V skupinah so se oblikovala načela za vzpostavitev do-



SLIKA 1 Primernost vsebine delavnic za obravnavano tematiko učenje učenja



SLIKA 2 Preizkus teoretičnih vsebin v praksi

brih medsebojnih odnosov, ki so pomembni za spodbujanje učenja. V peti delavnici se je razpravljalo o *timskem delu in sodelovalnem učenju*, preizkusilo in kritično presodilo se je nekaj metod sodelovalnega učenja. Po delavnici so strokovni delavci zapisali, s katerimi metodami in strategijami spodbujajo sodelovalno učenje v razredu. Tema šeste delavnice je bila *sodelovanje z okoljem*. Pomembno je razumeti pomen sodelovanja šole z okoljem in vpliv dejavnikov okolja na dosežke učencev. Pred sedmo delavnico je bila organizirana tematska konferenca o tej temi. Na zadnji delavnici se je razpravljalo o *profesionalnem razvoju in učenju učenja*. Na delavnicah je bila pozornost posvečena učenju, o njem so se udeleženci pogovarjali, razmišljali in se učili. Za celoten kolektiv je bila poleg omenjenega pomembna tudi izmenjava izkušenj in primerov dobre prakse. Na delavnicah in po njih so udeleženci delili znanje in se sodelovalno učili.

Po delavnicah so udeleženci delavnic izpolnili spletno anketo o izvedbi delavnic učenje učenja. Anketo je v celoti izpolnilo 29 udeležencev, 13 jih je anketo izpolnilo samo delno. Od tega je 30 učiteljev. 20 udeležencev je zaposlenih v vzgoji in izobraževanju od 16 do 30 let. V povprečju so sodelovali na petih delavnicah. Izvedbo delavnic in vmesnih aktivnosti so ocenili (1 – zelo slabo, 5 – zelo dobro) z oceno dobro (16), prav dobro (9) in zelo dobro (3) (slika 1). Uporabnost predstavljenih in uporabljenih metod in oblik dela je bila ocenjena z oceno dobro (12), prav dobro (9) in zelo dobro (2). Tudi pri oceni predavateljev prevladuje ocena dobro.

V šoli so oblikovali skupno razumevanje pomena učenja učenja (23 od 29) in prepoznali pomen učenja učenja na vseh ravneh (učenci, učitelji ...) (22 od 29). Prav tako so oblikovali skupne usmeritve za razvijanje kompetence učenje učenja pri učencih (20 od 29) in opredelili dejavnosti za razvijanje le-teh (17 od 29). Z vmesnimi aktivnostmi med posameznimi delavnicami so teoretična spoznanja preizkusili v praksi (24 od 29) (slika 2). Primere

dobre prakse si pogosteje izmenjujejo (21 od 29). Prav tako pogosteje razpravljajo o učenju učenja (21 od 29) in izboljšali so prakso učenja učenja (21 od 29).

Po mnenju zaposlenih so najboljši pokazatelji dobre prakse naslednji: klima v razredu, medpredmetno povezovanje, povezovalno učenje, delo z dijaki, boljša motivacija, izmenjava izkušenj in dobrih praks, sodelovanje dijakov pri pouku, razpravljanje o najboljših načinih obdelave in preverjanja strokovnih vsebin, kritično mišljenje, timsko delo, večja motiviranost učiteljev, dobri učni dosežki dijakov, sodelovanje, dodatne aktivnosti pri pouku, bolj aktivno sodelovanje dijakov pri pouku, uporaba novih metod in oblik dela, povezovanje teorije s prakso, uvedba novih metod utrjevanja in preverjanja, reševanje problemov, prijaznejši odnos učenec – učitelj, delo v skupinah, medsebojno povezovanje, razvijanje kritičnega vrednotenja in povratne informacije, uporaba novih metod poučevanja dijakov s strani učiteljev, inovativnost, izmenjava mnenj, boljše razumevanje snovi, popestritev pouka z novimi metodami in oblikami dela, izmenjava gradiv, počutje učencev in zaposlenih na šoli, zadovoljstvo učiteljev, povezovalno učenje, samoiniciativnost dijakov, več sodelovanja, uporaba elektronskih medijev pri poučevanju predvsem pri utrjevanju, samostojno iskanje vsebin in njihovih referenc na spletu, deljenje znanja in sodelovalno učenje.

E-šolstvo

Projekt »E-šolstvo« sistematično uvaja informacijsko-komunikacijsko tehnologijo na področju šolskega sistema v vse njegove sfere, posega na področje izobraževanja in svetovanja vodstvu, pedagoškim delavcem in vzgojno-izobraževalnim organizacijam. Tako šolska politika s pomočjo celostnega pristopa skrbi za trajnostni razvoj slovenskega šolstva in njegovo sledenje smernicam informacijske družbe.

Med temeljnimi cilji projekta je tudi e-kompetentna šola, ki ima e-kompetentne učitelje, e-kompetentno vodenje šole in e-kompetentnega računalničarja (Dečman idr. 2010, 25–33). E-šolstvo nudi svetovanje na področju izobraževanja in usposabljanja učiteljev za učinkovito rabo nove tehnologije. Njihovo poslanstvo je spodbuditi učitelje h kreativni rabi IKT in presoji, kdaj IKT uporabiti in kdaj ne. Temeljne kompetence, ki naj bi jih v šoli razvili, so naslednje:

- poznavanje in zmožnost kritične uporabe IKT,

- zmožnost komunikacije in sodelovanja na daljavo,
- zmožnost iskanja, zbiranja, obdelovanja, vrednotenja (kritične presoje) podatkov, informacij in konceptov,
- varna raba in upoštevanje pravnih in etičnih načel uporabe ter objave informacij,
- izdelava, ustvarjanje, posodabljanje, objava gradiv,
- zmožnost načrtovanja, izvedbe, evalvacije pouka z uporabo IKT (Kreuh in Gruden 2011).

Strokovni delavci pridobijo znanje o e-kompetentnosti na naslednjih seminarjih:

1. Kako delam in kaj za to izberem,
2. Listovnik (portfolio) učitelja/vzgojitelja, sodelovalno delo v spletniku (blog),
3. Iščem, zbiram in izberem,
4. Kako se bomo sporazumevali juž (Kreuh 2012, 15).

V šoli je že potekal seminar »Kako se bomo sporazumevali juž«. V naslednjem šolskem letu bodo organizirani še trije seminarji za pridobivanje e-kompetenc: najprej »Kako delam in kaj za to izberem«, nato »Iščem, zbiram in izberem« in nazadnje »Listovnik (portfolio) učitelja«.

Želja je, da bi učitelji, dijaki in vodstvo usvojili napredno stopnjo uporabe IKT. V okviru projekta so organizirane različne vrste usposabljanja za učitelje, starše in dijake: Spletno nasilje s praktičnimi predlogi reševanja, sodelovalno delo v spletni učilnici Moodle, elektronski listovnik, svetovanje za uvajanje e-gradiv, uporaba spletnih anket idr. Zastavljen cilj je *e-kompetentna šola*, zato sta se v izobraževanje za pridobitev e-kompetenc vključila tudi ravnateljica in računalničar.

Zaključek

V tujini pripisujejo *sodelovalnemu učenju med učitelji* izjemen pomen. Fullan in Hargreaves (2000) poudarjata, da je sodelovanje najpomembnejši dejavnik razvoja učiteljev in temeljni pogoj za nenehni razvoj šole. Poučevanje je po njunem mnenju tudi sposobnost učiti se od drugih, sprejemati strokovne odločitve in se zavzemati za spremembe za boljšo šolo. Individualna kultura poučevanja, ki pri nas prevladuje, je glavna ovira na poti k *sodelovalni kulturi*. Učitelji sodelujejo med seboj predvsem znotraj aktivov in ob posameznih dogodkih (informativni dan, sejmi, projekti ...), ne

znajo pa poiskati in izkoristiti vseh priložnosti za sodelovanje pri delu in sodelovalno učenje.

Sodelovalne kulture ne nastajajo same od sebe v kratkem času, ampak jih je treba skrbno razvijati in vzdrževati. Posebno mesto ima pri tem vodenje z zgledom. Ravnatelj se mora zanimati za vse, kar se dogaja, in čim več časa nameniti ustvarjanju stikov s sodelavci in dijaki. Poglavitna prednost sodelovanja je, da učitelj igra dve vlogi hkrati – *poučuje in se uči*, sprejema izkušnje kolegov in hkrati posreduje svoje.

Šola, ki želi biti uspešna, mora svojim članom zagotoviti ustrezne pogoje za nenehno učenje in razvoj. Učitelji morajo dijake pripraviti na življenje in delo v hitro spreminjajočih se pogojih, kjer je ključnega pomena sposobnost nenehnega učenja ob delu in v interakciji z drugimi. Prenášanje znanja z univerz v učilnice ni dovolj. V središču učiteljevega dela ni več posredovanje znanja, ampak opora dijakom pri učenju, zato je pomembno stalno strokovno izpopolnjevanje in sodelovanje na vseh nivojih, saj drugače ni uspešne šole. Sodelovanje je temeljni pogoj za nenehen razvoj izobraževalne ustanove in najpomembnejši dejavnik razvoja učiteljev.

Analiza stanja je pripeljala do spoznanja, da so pogoji za delo in doseganje ciljev dobri, seveda pa so ključni učitelji, njihova predanost spremembam in stalnim izboljšavam. Uspešnost ustanove je odvisna od sodelovanja na vseh nivojih šole. Sodelovanje je temeljni pogoj za nenehni razvoj tako celotne šole kot posameznega učitelja. Tega ni brez stalnega strokovnega izpopolnjevanja in sodelovalnega učenja.

Ravnatelji lahko vplivajo na učenje in poučevanje s spremljanjem in usmerjanjem učiteljevega dela, spodbujanjem učenja ter zagotavljanjem razmer za razvijanje učiteljevega profesionalizma. Učitelji niso odgovorni samo za poučevanje svojega predmeta. Večjo odgovornost morajo prevzeti za lastno izobraževanje in usposabljanje, naloga ravnateljev pa je, da jih pri tem spodbujajo in podpirajo ter zagotavljajo varno okolje za učenje in poučevanje. Eden temeljnih vzvodov vodenja za učenje so hospitacije (Erčulj idr. 2008). Za kakovostno poučevanje je kritični razmislek o tem, da je treba razvijati znanje o lastnem poklicu, nujni pogoj (Hopkins 2007). Ravnatelj se mora tega zavedati in učiteljem pri tem pomagati.

Literatura

- Dečman Dobrnjič, O., B. Cavnik, B. Badoko, M. Vidak in F. Tehovnik. 2010. »E-šolstvo in e-kompetence v dijaških domovih.« *Iskanja: vzgoja prevzgoja* 28 (37–38): 25–33.
- Erčulj, J., I. Bizjak, N. Centa, S. Deutsch, S. Jančan, M. Kaučič, M. Tuš in Š. Žun. 2008. »Razvojni razgovor za spodbujanje učenja.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 6 (1): 71–84.
- Fullan, M., in A. Hargreaves. 2000. *Za kaj se je vredno boriti v vaši šoli*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Hopkins, D. 2007. *Vsaka šola odlična šola*. Ljubljana: Državni izpitni center.
- Koren, A., in J. MacBeath. 2010. »Učenje učenja.« Interno gradivo, Ministrstvo za šolstvo in šport, Ljubljana.
- Kreuh, N., in B. Gruden. 2011. »Projekt E-kompetentni učitelj.« http://www.sio.si/sio/projekti/e_solstvo/projekt_e_kompetentni_ucitelj.html
- Kreuh, N., A. Sambolić Beganović in M. Košir. 2012. »Pot do e-kompetentnosti skozi seminarje.« *E-šolstvo*, marec. http://www.sio.si/fileadmin/dokumenti/bilteni/E-solstvo_BILTEN_2012_final_web.pdf
- Šček Prebil, T. 2009. »Spreminjanje kulture izobraževalne organizacije.« Prispevek na konferenci Management, izobraževanje in turizem: kreativno v spremembe, Portorož, 22.–23. oktober.
- Šček Prebil, T. 2010. »Vseživljenjsko učenje.« Prispevek na konferenci Management, izobraževanje in turizem: družbena odgovornost za trajnostni razvoj, Portorož, 21.–22. oktober.
- Mag. Tatjana Šček Prebil je ravnateljica Živilske šole na Biotehniškem izobraževalnem centru Ljubljana.
tatjana.scek@guest.arnes.si

Marija Pevec **Leadership for Learning as a Development Factor in Primary Schools**

The article deals with views and perspectives of teachers with reference to leadership for learning in everyday school practice. The first part briefly introduces the theoretical platform about the importance and the role of a leader in the context of leadership for learning in schools. It is based on research results and theoretical guidelines of professionals in the field of leadership for learning. The second empirical part presents the views of teachers on leadership for learning at a selected primary school and in terms of a qualitative approach. The research confirms the significant influence of the head teacher on the process of learning on four levels: the level of teachers, pupils, parents and school as a learning community.

Keywords: leadership for learning, head teacher, teacher, culture of learning

VODENJE 1|2013: 63–74

Tatjana Šček
Prebil **Leadership for Learning and Implementation of Changes**

Schools, like other organizations, are exposed to changes caused by internal and external factors. However, change is a lengthy and difficult process. Employees represent the school potential, which creates competitive advantages. Therefore it is necessary to encourage them to engage in continuous professional development. Learning as the key factor of production increases the intellectual capital of the organisation. Good organisations encourage their employees to take part in professional training and gaining of new knowledge, thereby ensuring human existence and quality of life. Intellectual capital as a combination of knowledge, experience and education is today's most important instrument of production. A successful school provides the appropriate conditions for continuous learning of its employees and carefully plans their professional development. The article presents different projects, in which we participate as a school, and changes as a result of collaborative learning of employees.

Keywords: leadership, learning, projects, ICT, e-competent school, changes, collaborative learning

VODENJE 1|2013: 75–83

Erika Perić and
Dolores Rijavec
Strosar **Learning to Learn – a Self-Reflection**

The primary school Kozara Nova Gorica is a school with a long tradition in educating children and adolescents with special needs. The teaching staff face new challenges which lead them to continuous