



Šola za ravnatelje

**NA KAJ NAJ BO  
RAVNATELJ  
POZOREN PRI  
VODENJU  
IZOBRAŽEVANJA  
NA DALJAVO?**

## NA KAJ NAJ BO RAVNATELJ POZOREN PRI VODENJU IZOBRAŽEVANJA NA DALJAVO?

### **Avtorji besedila:**

Mihaela Zavašnik  
Ciril Dominko  
Janja Zupančič

### **Avtorji zvočnih posnetkov:**

Ciril Dominko  
Nataša Grošelj  
Mojca Mihelič  
Suzana Plemenitaš  
Samo Repolusk  
Janja Zupančič

### **Izdala:**

Šola za ravnatelje

### **Oblikovanje:**

Face d.o.o.

Ljubljana, marec 2021

©2021 Šola za ravnatelje

Katalogni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID=42258691

ISBN 978-961-6989-48-0 (pdf)

## UVOD

Pričujoči prispevek je del prizadevanj predavateljev Šole za ravnatelje in ravnateljev sodelavcev Šole za ravnatelje v podporo ravnateljem v zvezi z izobraževanjem na daljavo v času epidemije covid-19. Razumemo ga kot nabor smernic in izhodišč v zvezi organizacijo in načrtovanjem ter izvajanjem izobraževanja na daljavo v vzgojno-izobraževalnih zavodih<sup>1</sup> v trenutku časa. Smernice oziroma izhodišča temeljijo na ugotovitvah nekaterih slovenskih raziskav (npr. Rupnik Vec in ostali 2020, Skubic Ermenc in ostali 2020), priporočilih, navodilih in okrožnicah Ministrstva za izobraževanje, znanost, in šport RS ter Zavoda RS za šolstvo, predvsem pa na spoznanjih ravnateljev iz prvega vala epidemije covid-19 (pomlad 2020), izkušnjah ravnateljev, izmenjanih na različnih forumih, v društvih, združenjih in neformalnih mrežah ravnateljev, v spletnih skupnostih in spletnih razpravah ravnateljev, ki jih na mesečni ravni organizira Šola za ravnatelje. Zbrali smo jih s pomočjo ravnateljev svetovalcev oziroma skupine ravnateljev, ki redno sodeluje s Šolo za ravnatelje v mnogoterih oblikah in ob različnih priložnostih (npr. mentorji novoimenovanim ravnateljem, ravnatelji eksperti v projektu Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij). Prispevek smo razdelili na dva dela, in sicer na organizacijo in načrtovanje ter na pedagogiko in didaktiko, ki se med seboj neizogibno prepletata, izbrane vidike izobraževanja na daljavo pa smo podprli tudi s konkretno opisanimi primeri iz prakse v obliki zvočnih zapisov. V praksi smo kot primer dobre prakse opazili, da so nekateri vzgojno-izobraževalni zavodi izdelali tudi "protokole" izvedbe izobraževanja na daljavo, ki omogočajo bolj poenoteno in predvidljivo delovanje na ravni zavoda, kar tudi sami priporočamo. Nenazadnje pa je najpomembnejše, da ravnatelj pri vodenju izobraževanja na daljavo upošteva okoliščine, v katerih se vzgojno-izobraževalni zavod nahaja in vire, ki so mu na voljo ter skupaj s kolektivom soustvarja kar najbolj optimalne pogoje za izvajanje vzgojno-izobraževalnega programa na daljavo.



Šola za ravnatelje

NA KAJ NAJ BO RAVNATELJ POZOREN  
PRI VODENJU IZOBRAŽEVANJA NA DALJAVO?

<sup>1</sup> V prispevku uporabljamo pojem »(vzgojno-izobraževalni) zavod«, s katerim označujemo osnovne in srednje šole.

## ORGANIZACIJA IN NAČRTOVANJE

Izobraževanje na daljavo terja drugačno koordinacijo aktivnosti ravnatelja ter drugih zaposlenih kot v običajnih razmerah. V nadaljevanju navajamo ključne naloge ravnatelja z vidika organizacije in načrtovanja za zagotavljanje čim bolj kakovostnega izobraževanja na daljavo.

Za kakovostno izvajanje izobraževanja na daljavo je temeljnega pomena **usposobljenost** strokovnih delavcev, zato je še kako potrebna podpora ravnatelja in svetovanje o tehnični rabi informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT) kot predvsem tudi smiselni pedagoško-didaktični uporabi IKT. Ravnatelj naj spodbuja kolegialnemu učenju digitalne pismenosti (npr. neformalno mentorstvo, kolegialna podpora, pomoč med zaposlenimi, izmenjava primerov dobrih praks izobraževanja na daljavo). Priporočamo, da ravnatelj s skupino zaposlenih (vodstveni tim) presodi e-kompetence strokovnih delavcev, kar bo omogočilo jasnejše kratkoročno (in dolgoročno) načrtovanje pridobivanja tovrstnih kompetenc na ravni zavoda. Hkrati so zaposleni tudi sami odgovorni za pridobivanje omenjenih kompetenc, zato se jim priporoča udeležba na različnih brezplačnih spletnih tutorialih, webinarjih, množičnih spletnih Arnes (in drugih) izobraževanjih, izobraževanjih Zavoda RS za šolstvo za strokovne delavce, članstva v različnih spletnih skupnosti (npr. [www.razlagamo.si](http://www.razlagamo.si)) ipd.

.....  
 Primer iz prakse: Organizacija izobraževanja na daljavo  
 Nataša Grošelj, ravnateljica OŠ Toneta Okrogarja Zagorje ob Savi

Za uresničevanje kakovostnega izobraževanja na daljavo je potrebna ustrezna **tehnična oprema in podpora** strokovnim delavcem ter učencem. Ravnatelj v sodelovanju z računalnikarjem (ROID) in/ali vzdrževalcem IKT poskrbi, da so vse učilnice ustrezno opremljene za izobraževanje na daljavo, z računalniki, projektorji, zvočniki in interaktivnimi zasloni ter zmogljivim in hitrim širokopasovnim dostopom do interneta oziroma da imajo strokovni delavci, ki izvajajo izobraževanja na daljavo, v šolskem in/ali domačem okolju na voljo vso potrebno opremo. Ravnatelj v sodelovanju s strokovnimi delavci (npr. svetovalna služba, razredniki) hkrati poizve, kdo izmed učencev<sup>2</sup> potrebuje tehnično opremo (ter potencialno učenje za uporabo le-te) za sodelovanje pri pouku na daljavo in si prizadeva omogočiti učencem dostop do opreme in interneta. V kolikor je mogoče, ravnatelj zagotovi tudi redno sprotno tehnično podporo, ki bo na voljo strokovnim delavcem (in po potrebi učencem) pri izobraževanju na daljavo (npr. ROID/vzdrževalec IKT, zunanji pogodbenik). V primeru, da strokovni delavec v domačem okolju nima ustreznih razmer za izvajanje izobraževanja na daljavo, mu lahko ravnatelj omogoči, da izobraževanje na daljavo ob spoštovanju vseh potrebnih ukrepov za preprečevanje širjenja covid-19 izvaja tudi v prostorih zavoda. Pomembna je jasna komunikacija za podeljevanje odgovornosti za določitev "skrbništva" za spletno učno okolje, ki običajno vključuje odpiranje spletnih učilnic, dodeljevanje "ključev" ali "gesel", navodila učencem (in staršem) v zvezi s pridobivanjem uporabniških imen in gesel za dostop do učnega okolja, ipd.

.....  
<sup>2</sup> V prispevku uporabljamo pojem »učenec«, s katerim označujemo tako učence v osnovnih šolah kot tudi dijake v srednjih šolah. Pojem »dijak« dosledno uporabljamo le na mestih, kjer menimo, da je nekaj značilno le za srednje šole in dijake.

S ciljem **zagotavljanja spletne varnosti in zasebnosti** je potrebno poskrbeti, da je spletno učno okolje (ter z njim povezane aktivnosti, npr. povezave na videokonference, vstop v spletno učilnico) varno in zavarovano z gesli. Spoštovanje *Splošne uredbe o varstvu podatkov* je nujno, starše, učence in strokovne delavce je potrebno obvestiti in ozavestiti o pomenu spoštovanja zasebnosti na spletu ter pridobiti potrebna soglasja v zvezi s tem. Smiselno je, da se na ravni zavoda ravnatelj in strokovni delavci ter ostali deležniki uskladijo in dogovorijo glede uporabe, hrambe in varovanja gesel, dostopnosti do učnih gradiv, postopkov za zaščito osebnih podatkov pri delu in izobraževanju na daljavo.

Pomembna je tudi **vzpostavitev enotne vstopne točke in enotnega komunikacijskega kanala** (na ravni zavoda, razreda in/ali oddelka) ter odločitev o **izbiri in uporabi enotnega učnega okolja ter videokonferenčnega sistema**, ki naj bo uporabnikom prijazno oziroma ga uporabniki že dalj časa uporabljajo in poznajo. Prehajanje na novo učno okolje v času izobraževanja na daljavo ali hkratna uporaba preveč raznolikih učnih okolij na ravni zavoda ni priporočljiva, še posebej zato, ker je to moteče za učence in potencialno uporabo učnega okolja sorojencev. Na ravni zavoda je smiselno sprejeti dogovor o osrednjem komunikacijskem kanalu ter v zvezi z odgovornostmi, povezanimi s komunikacijo na ravni zavoda in oddelka (npr. kdo komunicira s starši, kje učenci vidijo vsa obvestila, navodila, prejemajo povezave na videokonferenčna srečanja).

Menimo, da v *osnovni šoli* izobraževanja na daljavo ni mogoče izvajati z organizacijsko preslikavo urnika v živo. Praksa je pokazala, da so sicer nekateri zavodi to poskušali, vendar se je pozitivno izkazalo le v primeru, ko so strokovni delavci opustili idejo o vsakokratnih celournih videokonferenčnih srečanjih z učenci po urniku. Pouk je sicer mogoče organizirati "po urniku", vendar predlagamo, da to ne pomeni, da bodo učenci tudi vsako uro imeli sinhrono srečanje s strokovnim delavcem, ampak je mogoče urnik izvajati tako, da se opravi predhodna **reorganizacija urnika** na daljavo, iz katerega bo za učenca (in starše) razvidno, kdaj je "na urniku" videokonferenčno srečanje in kdaj so po urniku načrtovane spletne aktivnosti v učnem okolju, samostojno učenje ali druge oblike aktivnosti. Vsekakor je videokonferenčni stik učencev s strokovnimi delavci nujen, vendar le za kratek čas na dan in nekajkrat tedensko. Ob tem se opiramo tudi na predlog spletne strokovne skupnosti [www.razlagamo.si](http://www.razlagamo.si), ki predlaga delitev aktivnosti predmeta na tretjine (glej razdelek Pedagogika in didaktika v nadaljevanju). Predlagamo tudi vzpostavitev mrežnega plana videokonferenčnih srečanj na ravni zavoda, s pomočjo katerega se lahko izognemo potencialnemu prekrivanju urnikov sorojencev, ki v zavodu obiskujejo različne razrede. Hkrati na podlagi izkušenj ter spremljave izvajanja izobraževanja na daljavo v *srednjih šolah* ocenjujemo, da so dijaki v srednjih šolah zmožni daljše koncentracije in večjih kognitivnih obremenitev, zato je v srednjih šolah urnik mogoče preoblikovati na način, ki se približa urniku v živo. V praksi to pomeni, da je treba opraviti razmislek o krajših učnih urah in daljših odmorih ter ob tem vseeno upoštevati okvirno delitev »ure« na tretjine in se izogibati celournim razlagam. Ta pristop je smiseln tudi v primeru, da strokovni delavec izvaja izobraževanje na daljavo »iz učilnice na zavodu« in v primeru, ko se v srednjih šolah izvaja t. i. model C – polovica dijakov/oddelkov je pri pouku na zavodu, polovica dijakov/oddelkov pa ima pouk na daljavo.

.....  
 Primer iz prakse: Organizacija urnika izobraževanja na daljavo  
 Mojca Mihelič, ravnateljica OŠ Danile Kumar Ljubljana



Šola za ravnatelje

NA KAJ NAJ BO RAVNATELJ POZOREN  
PRI VODENJU IZOBRAŽEVANJA NA DALJAVO?

Ena temeljnih nalog ravnatelja tudi v času izvajanja izobraževanja na daljavo ostaja **spremljava vzgojno-izobraževalnega dela**. Ravnatelj vzpostavi takšen način dela in komuniciranja, da ima pregled nad aktivnostmi in mu omogoča, da sproti spremlja in usmerja delo strokovnih delavcev. V praksi to razumemo kot vzpostavitev sistema rednega komuniciranja s strokovnimi delavci (npr. v obliki srečanj v rednih intervalih), pisnega poročanja o aktivnostih strokovnih delavcev (npr. redna tedenska oddaja poročil) in tudi neposrednega vključevanja v izobraževanje na daljavo (npr. hospitacije, učni sprehod, pregled spletnih učilnic) s ciljem sprotnega zagotavljanja kakovosti izobraževanja na daljavo, nudenja podpore ter usmerjanja za lažje soočanje s težavami in izzivi. Pri nekaterih od navedenih lahko sodelujejo tudi pomočniki ravnatelja ali svetovalna služba oziroma vodstveni tim. Pri spremljavi izobraževanja na daljavo je dodatno pozornost potrebno nameniti učencem, ki potrebujejo posebno pomoč (npr. učencem s posebnimi potrebami, z neugodnim socialno-ekonomskim položajem, z nedostopnostjo do opreme in interneta za izobraževanje na daljavo, učencem priseljencem, romskim učencem). Prav tako je smiselno, da se v času izobraževanja na daljavo ohrani izvajanje koncepta dela z nadarjenimi učenci. Predlagamo še, da je v času izobraževanja na daljavo vzpostavljeno običajno e-beleženje prisotnosti učencev na videokonferenčnih srečanjih s strani strokovnih delavcev in se morebitne probleme, ki jih razrednik opazi, rešuje na enak način kot v običajnih okoliščinah. Posebna pozornost se nameni vzpostavitvi pravočasnega stika in ukrepanja ob morebitni neprisotnosti učencev na videokonferenčnih srečanjih in neodzivnosti učencev na aktivnosti v spletnih učnih okoljih. Vlogi razrednika in svetovalne službe sta v teh primerih okrepljeni. Priporočamo, da ravnatelj tudi dodatno presodi, kateri strokovni delavci so nekoliko manj obremenjeni in jih je mogoče prerazporediti s ciljem prevzemanja drugih nalog v podporo učenju učencev pri izobraževanju na daljavo (npr. knjižničar, učitelj podaljšanega bivanja), kot so pomoč učencem pri organizaciji časa in učenja, redno spremljanje napredka in sprotno podajanje povratnih informacij, čustveno podpiranje, pomoč pri vzdrževanju stika z učenjem in podporo pri vzdrževanju učne kondicije.

.....  
*Primer iz prakse: Spremljava izobraževanja na daljavo  
Ciril Dominko, direktor Gimnazije Bežigrad*

## PEDAGOGIKA IN DIDAKTIKA

Za kakovostno izvedbo izobraževanja na daljavo ni potrebno le dobro tehnično znanje, ampak še posebej dobra pedagoško-didaktična usposobljenost strokovnih delavcev. V nadaljevanju podajamo nekaj smiselnih pedagoško-didaktičnih smernic in izhodišč.

Vsebinsko izhodišče načrtovanja izobraževanja na daljavo predstavljajo **učni cilji** pri posameznih predmetih. Didaktična izhodišča aktivnosti izobraževanja na daljavo se nanašajo na to, kako vplivajo na doseganje učnih ciljev, kar pomeni, da pomagajo učencem razumeti, kaj se bodo naučili, pomagajo učencem, da dosežajo cilje in pokažejo, ali so učenci cilje tudi dosegli. Temeljno podstat izobraževanja na daljavo tako predstavlja pregled in razmislek o tem, katere od ciljev je mogoče uresničevati in dosegati z izobraževanjem na daljavo, kar predstavlja

izhodišče za podrobnejšo organizacijo, razčlenitev in strukturo vsebine predmeta in posledično ugotavljanje, kaj bo mogoče preverjati in ocenjevati. Priporočamo, da se strokovni delavci (oddelčnih učiteljskih zborov, aktivov, predmetnih področij) s ciljem usklajenega delovanja in poenotenja razumevanja med seboj **povežejo in sodelujejo**, opravijo skupen pregled ciljev in so ob tem pozorni predvsem na vidik časovne izvedbe doseganja ciljev ter obremenitve učencev. Timsko delo omogoča tudi več medpredmetnega sodelovanja, porazdelitev odgovornosti in posledično kakovostnejšo izvedbo izobraževanja na daljavo.

Primer iz prakse: Povezovanje in sodelovanje strokovnih delavcev za presojo ciljev  
 Janja Zupančič, ravnateljica OŠ Louisa Adamiča Grosuplje

Hkrati je temeljno izhodišče načrtovanja izobraževanja na daljavo **krepitev (pedagoškega) stika z učenci in aktivne vloge učencev**, kar pomeni, da zgolj objavljane učnega gradiva ni mogoče razumeti kot izobraževanje na daljavo, ampak je namenjeno predvsem podpori aktivnostim, ki jih usmerja, vodi in izvaja strokovni delavec skupaj z učenci. V ta namen je zato pri načrtovanju potrebno razmisliti o tem, na kakšen način (sinhrono in asinhrono) čim bolj krepiti stik z in (inter) aktivno vlogo učencev (npr. izogibanje daljšim razlagam, ki jih je mogoče nadomestiti z ustrezno dolgimi videoposnetki). Aktivna vloga učencev se mora odražati v procesu izobraževanja na daljavo; sodelovalno učenje, delo v parih ali skupinah morajo biti prisotni tudi pri delu na daljavo. Vloga strokovnega delavca v tem delu ostaja enako pomembna kot pri izvajanju predmeta v živo, to je moderiranje, usmerjanje, svetovanje (ne pa zgolj "prenašanje" znanja). Izkušnje kažejo, da je tudi z mlajšimi učenci (prva triada) mogoče izvajati kakovosten dvosmerni pouk z občasnimi videokonferenčnimi srečanji, interaktivnimi aktivnostmi, video razlagami ipd., s katerimi je mogoče na daljavo krepiti "poučevalno funkcijo" in se odmikati od pretiranega samostojnega dela učencev oziroma prelaganja odgovornosti za poučevanje na starše. Pri mlajših učencih se je v praksi izkazalo kot koristno, da so vsaj nekatera navodila in naloge podana zvočno, da učenci posredujejo fotografije in posnetke, ne pa pisne zapise. Hkrati je še posebej v prvi triadi priporočljivo izvajati izrazito medpredmetno povezovanje.

Vsebine predmeta naj bodo **strukturirane v enote ali sklope**. Enote oziroma sklopi ter nato posamezne spletne aktivnosti naj bodo strukturirani tako, da gradijo drug na drugem in upoštevajo razmislek, kako je postopoma mogoče doseči napredek. Pri členitvi vsebine in ustvarjanju spletnih aktivnosti se je treba vprašati, v kakšnem vrstnem redu naj se pojavljajo in kaj temelji na čem. To pomeni upoštevanje temeljnih didaktičnih načel kot npr. nazornost (od lažjega k težjemu, od pomembnega k manj pomembnemu), strukturiranost, sistematičnost, življenjskost, aktivnost itd., ki se med seboj povezujejo in dopolnjujejo. Ob tem velja razmisliti, ali je posamezne sklope in/ali aktivnosti smiselno odkrivati sproti ali pa želimo, da učenci vidijo vse sklope, vsebine in aktivnosti naenkrat. Ta razmislek je pomemben še z vidika vidnosti posameznih spletnih aktivnosti celotnemu oddelku ali samo posamezni skupini oddelka (individualizacija in diferenciacija). Pomembno je tudi vedeti, katere aktivnosti v spletni učilnici ter kako in kdaj bomo kombinirali z videokonferenčnimi srečanji.



Šola za ravnatelje

Strinjamo se s strokovnjaki spletne skupnosti [www.razlagamo.si](http://www.razlagamo.si), ki priporočajo, da **aktivnosti enega predmeta praviloma delimo na tretjine**. To je nujno, saj aktivnosti na daljavo ne moremo enačiti z aktivnostmi v živo (npr. 4 ure v živo ni mogoče enačiti s 4 urami videokonferenc ali videorazlag). Delitev na tretjine pomeni, da predmet izvajamo v obsegu: največ 1/3 ur z videokonferenčnim sistemom, 1/3 po pristopu obrnjene učilnice (ang. *flipped classroom*) z videorazlagami in/ali z drugimi vnaprej pripravljenimi interaktivnimi aktivnostmi v učnem okolju z (a) sinhrono povratno informacijo (npr. kvizi, naloge, sodelovanje v forumih, blogi, dnevniki, lekcije) ter 1/3 ur samostojnega dela učencev ob pripravljenih gradivih. Obrnjeno učenje pomeni, da učenci pregledajo in predelajo vsebine doma (s pomočjo videorazlag ali drugih (interaktivnih) gradiv), pridobljeno znanje in spretnosti pa strokovni delavci razjasnjujejo in nadgrajujejo z njimi na videokonferenčnih srečanjih ali pa jih utrjujejo s pomočjo drugih interaktivnih aktivnosti v spletnem učnem okolju. Priporočena je uporaba interaktivnih učnih listov, delovnih zvezkov, učbenikov, pa tudi seveda obstoječih tiskanih učbenikov, ki jih imajo učenci doma. Pri aktivnostih se sicer držimo **načela "čim manj tiskanja"**, zato naj strokovni delavci aktivnosti načrtujejo tako, da ne nalagajo v učno okolje delovnih listov ali gradiv, ki terjajo tiskanje, ampak naj bodo delovni listi takšni, ki bodo učencu omogočali, da naloge rešuje, ne da bi jih moral tiskati. Strokovni delavci naj se k posameznemu učnemu viru vračajo večkrat in ga uporabijo na različne načine, k njemu pristopajo z različnimi strategijami. Pri zastavljanju nalog, ki vključujejo delo s konkretnim gradivom, je nujno upoštevati okoliščine, v katerih se učenec nahaja doma (npr. uporaba sestavin, orodja, ki je na voljo doma vsem učencem oziroma v nasprotnem primeru učencem ponuditi primerljivo alternativno aktivnost).

Del učnih vsebin se lahko obravnava tako, da strokovni delavci razlage posnamejo. Izobraževanje tako poteka z zamikom (asinhrono), strokovni delavec pa **videoposnetke** objavi v spletni učilnici. Videoposnetke je mogoče ustvariti s pomočjo različnih aplikacij (npr. Free Cam, Screencast-O-Matic, Zoom, MS Teams, Vox). Pri ustvarjanju videoposnetkov je eden pomembnejših elementov dolžina posnetkov, saj je upadanje pozornosti ob posnetku hitrejše (kot v živo). Strokovnjaki predlagajo pravilo 7 minut, pri čemer naj posamezni posnetek za najmlajše naj ne bi presegal 7 minut (razredna stopnja), 14 minut za predmetno stopnjo in 21 minut za srednješolce oziroma odrasle udeležence. Posnetki se lahko naložijo na različne videoportale, v oblake, aplikacije (npr. OneDrive, Dropbox, Google Drive). V spletni učilnici se kot aktivnost odpre povezava na spletni naslov posnetka (URL), ki bo dostopna in vidna samo udeležencem spletne učilnice. Bistvo videoposnetka je kratka predstavitev vsebine, teme, sklopa, čemur naj sledijo aktivnosti v spletni učilnici. Z didaktičnega vidika lahko ob tem uporabljamo induktiven učni pristop (od specifičnega k splošnemu, to je aktivnosti individualnega učenčevega razmišljanja, odkrivanja in raziskovanja, ki mu sledijo povzetki oziroma videorazlage) ali deduktiven učni pristop (od splošnega k specifičnemu, to je uvedba in predstavitev temeljnih konceptov z video razlago, ki mu sledijo aktivnosti). Induktiven pristop je bolj primeren za manjše skupine in morda zahteva več priprave s strani strokovnega delavca, težišče pa je na izrazito aktivni vlogi učenca, medtem ko je deduktiven pristop bolj tradicionalen in primeren za večje skupine, strokovni delavec pa tisti, ki v večji meri posreduje znanje in spretnosti. Zaželena je kombinacija obeh pristopov. Strokovni delavci lahko učencem razlago ponudijo tudi z videoposnetki drugih predavateljev in strokovnjakov, ki že obstajajo na spletu (npr. Arnes Video, YouTube, VideoLectures, TedEx), pri čemer je potrebno upoštevati avtorske pravice oziroma dovoljenja predvajanja. V primeru predvajanja posnetka v tujem jeziku je potrebno predhodno preveriti ali je omogočeno strojno prevajanje v slovenski jezik.



Strokovna spletna skupnost [www.razlagamo.si](http://www.razlagamo.si) v času pisanja tega prispevka ponuja več kot 850 prosto dostopnih videorazlag za različne predmeta za osnovne in srednje šole, ki so jih pripravili strokovni delavci ali študenti pedagoških smeri. Videoposnetki predstavljajo tudi pomemben vidik samoregulacije učenja, saj si lahko učenec posnetek ogleda kadarkoli, večkrat in se k posameznim delom posnetka vrača po potrebi. Predlagamo tudi, da strokovni delavci ne pozabijo na potencialno kakovostno uporabo radijskih in televizijskih oddaj (trenutnih na sporedu ali arhivskih) za namen uresničevanja izobraževanja na daljavo.

**Videokonferenčni sistem** omogoča sinhrona srečanja z učenci. Pri uporabi videokonferenčnega sistema je zaradi hitrega upadanja koncentracije potreben odmik od enosmerne (t. i. dolgih "predavanj" oz. "razlag") v dvosmerno komunikacijo (t. j. aktivnega vključevanja učencev). Ob izvajanju videokonferenčnega srečanja se zato priporoča uporaba dela v skupinah, vključevanje drugih digitalnih orodij in aplikacij ter pripomočkov, s katerimi lahko hkrati strokovni delavec in učenci rišejo, razlagajo, označujejo, delijo zaslon, odgovarjajo na vprašanja ipd. (npr. FlipGrid, Padlet, JamBoard Mentimeter, Kahoot). V videokonferenčno srečanje je mogoče vključiti tudi druge strokovnjake in/ali goste. S tehničnega vidika je mogoče za videokonferenčna srečanja, ki se izvajajo ob istem dnevu in uri, npr. enkrat tedensko, ustvariti tudi enotno povezavo (npr. v Zoom aplikaciji t. i. *recurring meeting*), ki olajša vsakokratno povezavo za strokovnega delavca in učence. Pri izobraževanju na daljavo je mogoče pripravljati tudi skupinske projektne in raziskovalne naloge. Projektno delo temelji na problemskem učenju, ki se izkaže kot uspešno še posebej, če izhaja iz realnih in konkretnih problemov vsakdanjika učencev. Projektno učenje spodbuja kritično razmišljanje, zahteva sodelovanje in krepi komunikacijske spretnosti, torej omogoča doseganje splošnih ciljev, ki jih tudi sicer razvijamo pri vseh predmetih. Pri uresničevanju projektne dela na daljavo je pomembno omogočiti virtualni prostor srečevanja, sodelovanja in ustvarjanja nalog. To je mogoče doseči s forumi v spletnih učilnicah in z uporabo orodij, ki omogočajo, da več učencev hkrati ustvarja projektno nalogo (npr. GoogleDrive, dejavnost Wiki v Moodle). Tovrstne aplikacije omogočajo tudi vidnost prispevka posameznega učenca, kar olajša presojo pri preverjanju in ocenjevanju.

Predmet mora vključevati tudi raznolike in smiselne **spletne interaktivne dejavnosti**. Več možnosti za kakovostno doseganje ciljev predmeta je, če se videoposnetke in videokonferenčna srečanja kombinira z drugimi aktivnostmi v spletni učilnici. Učenci lahko npr. pred ali po videokonferenčnem srečanju in/ali ogledu posnetka: odgovarjajo na vprašanja, rešujejo kviz, napišejo odziv v obliki bloga ali dnevniškega zapisa, oddajo refleksijo, se virtualno povežejo s sošolcem in oddajo zapis, se odzivajo na forum, zastavljajo vprašanja oz. probleme v forumih in tudi medvrstniško odgovarjajo nanje. Aktivnosti so lahko načrtovane individualno, v paru, v skupini. Razmišljati je potrebno tudi o možnostih, da npr. spletne diskusije ali forume vodijo ter moderirajo učenci, prispevajo v spletne forume uporabne povezave ali dokumente, pripravijo audio-video predstavitve, povzetke, govorne vaje, fotografije izdelkov ipd.

.....  
 Primer iz prakse: Organizacija izobraževanja na daljavo v prvi triadi  
 Suzana Plemenitaš, ravnateljica OŠ Dobje (Microsoft Showcase School)

Ker pri izobraževanju na daljavo ne moremo dajati navodil sproti (kot v učilnici v živo), je potrebno jasno pisno ali avdio-video **podajanje navodil** učencem. Učenci morajo biti informirani o tem, kaj, kdaj in kako je potrebno opraviti oziroma zaključiti posamezne aktivnosti, vsebine ali sklope. Informacije naj vključujejo tudi priporočen potek, vrstni red izvajanja posameznih (sklopov) aktivnosti na daljavo. Postopnost podajanja navodil je pomembna, še posebej, če aktivnosti gradijo druga na drugi, napredek učencev pa je odvisen od postopnosti procesa učenja. Ker učencev praviloma ne vidimo enako pogosto kot v učilnici v živo, morajo navodila biti toliko jasnejša, v učnem okolju pa omogočena asinhrona komunikacija (npr. forum), ki bo omogočala vprašanja in odgovore v primeru nejasnosti.

Za konec še nekaj o **spremljanju in vrednotenju dela** učenca, katerega ključni element je povratna informacija. Spremljanje učenčevega učenja ima največji učinek, ko strokovni delavci kakovostne povratne informacije podajo učencem in ko ti vrednotijo svoje delo ter delo drug drugega. Kakovostna povratna informacija spodbuja razmišljanje učenca, mu pove, kje se nahaja, ga spodbudi k iskanju pomanjkljivosti, večja slika ter mu na ta način ponuja možnost za vključevanje izboljšav in pot za spreminjanje. Povratne informacije morajo biti pravočasne, primerno pogoste, razumljive, jasne, specifične in uporabne. Konstruktivna in učinkovita povratna informacija temelji na treh vprašanjih: Kam grem?/Kaj želim doseči? (ang. feed-up/feed-in), Kako napredujem? (ang. feed-back) in Kako naprej?/Kaj lahko še storim? (ang. feed-forward). Le oddajanje obveznosti oziroma nalog učencev v učnem okolju brez povratnih informacij strokovnih delavcev (ali vrstnikov) ni zaželeno. Izobraževanje na daljavo z bogatejšo izbiro pristopov omogoča strokovnemu delavcu, da se lahko odzove na delo učencev celo hitreje kot s tradicionalnimi pristopi v živo. Načrtovane obveznosti (dokazi v jeziku formativnega spremljanja) so lahko individualne, za par ali skupino. Povratna informacija lahko poteka s komentarjem na oddano nalogo, v forumih, odzivih na bloge, dnevnike, z avtomatiziranimi odgovori na vprašanja v kvizu itd. Spremljanje in vrednotenje je lahko tudi medvrstniško, učenci drug drugemu dajejo povratno informacijo.

.....  
 Primer iz prakse: Mapa dijaka  
 Samo Repolusk, ravnatelj Škofjske gimnazije Antona Martina Slomška Maribor

## ZA KONEC

Smernice nudijo nekaj razmislekov za izvajanja izobraževanje na daljavo. Njihov namen je ponuditi oziroma nakazati možnosti in rešitve, ki pa niso dokončne in enoznačne. Zagotovo nismo zajeli vsega, vendar upamo, da smo ravnateljem vsaj malo pomagali in jih podprli v času, ko ni časa za velike in longitudinalne raziskave (ki so sicer potrebne, vendar se jih mora sistem lotiti bolj jasno, načrtno in sistematično), ampak sprotne ukrepanje in delovanje. Izpostavljamo, da je za zagotavljanje kakovostnega izobraževanja na daljavo potrebna tudi redna sprotne spremljava in evalvacija na ravni zavoda, ki omogoča hitro odzivanje in ukrepanje za izboljšanje in spreminjanje. Izobraževanje na daljavo bo za vse lažje, če ga bomo razumeli kot dejstvo v času, ko je spričo okoliščin potrebno tudi v izobraževanju tvegati in eksperimentirati, predvsem pa se učiti uresničevanja izobraževanja na daljavo. Na ta način bomo postavili tudi bolj trdne temelje smiselni in dolgoročni uporabi IKT pri učenju in poučevanju, odprli pot pedagoškim inovacijam ter bolj odprtim in fleksibilnim učnim okoljem. To bo pomenilo tudi večjo odpornost vzgojno-izobraževalnih zavodov na spremembe v prihodnosti.

Ljubljana, 11. november 2020

Mag. **Ciril Dominko** je direktor Gimnazije Bežigrad Ljubljana.

**Nataša Grošelj** je ravnateljica OŠ Toneta Okrogarja Zagorje ob Savi.

Mag. **Mojca Mihelič** je ravnateljica OŠ Danile Kumar Ljubljana.

**Suzana Plemenitaš** je ravnateljica OŠ Dobje (Microsoft Showcase School).

Dr. **Samo Repolusk** je ravnatelj Škofijske gimnazije Antona Martina Slomška Maribor.

Dr. **Mihaela Zavašnik** je področna sekretarka in predavateljica na Šoli za ravnatelje.

**Janja Zupančič** je ravnateljica OŠ Louisa Adamiča Grosuplje.



Šola za ravnatelje

NA KAJ NAJ BO RAVNATELJ POZOREN  
PRI VODENJU IZOBRAŽEVANJA NA DALJAVO?



Šola za ravnatelje

**NA KAJ NAJ BO RAVNATELJ POZOREN  
PRI VODENJU IZOBRAŽEVANJA NA DALJAVO?**



**NA KAJ NAJ BO RAVNATELJ  
POZOREN PRI VODENJU  
IZOBRAŽEVANJA  
NA DALJAVO?**



Šola za ravnatelje