



Opazovati, povezovati, sodelovati, učiti se drug od drugega

Pomen kolegialnih hospitacij, mreženj in
delovanja projektnih timov za razvojno
delovanje vrtca in šole



Zavod
Republike
Slovenije
za šolstvo



NA-MA POTI



OBJEM



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD

Naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada

Opazovati, povezovati, sodelovati, učiti se drug od drugega

Pomen kolegialnih hospitacij, mreženj in delovanja projektnih timov za razvojno delovanje vrtca in šole

Strokovni urednici: dr. Sandra Mršnik, Jerneja Bone

Avtorji: Jerneja Bone, dr. Sandra Mršnik, mag. Mariza Skvarč, mag. Cvetka Bizjak, Mateja Ceket Odar, Karin Cigler Maček, Katarina Črtalič, Iztok Drožina, Milena Đuretič, Darja Farič Klemenčič, Romana Fekonja, Kristina Glavina, Martina Govejšek, Simona Hartman, Mira Hedžet Krkač, Lavinia Hočevnar, mag. Branka Hrast Debeljak, Irena Hren, Jana Jerenec, Jožica Kavšek, Mihaela Kerin, Andreja Klemenc, dr. Tadeja Kobal, Natalija Koprivnik, Štefanija Kos Zidar, Andreja Košti, Vanja Krašović, Ana Kretič Mamič, Maja Lukman, Barbara Majc, Miranda Majcan Rajković, Ljiljana Mičović Struger, mag. Mojca Meke, Zdenka Nanut Planinšek, dr. Nina Novak, Nina Papež, Marina Petakovič, Marija Pavčnik, Anita Poberžnik, mag. Sonja Rajh, mag. Darinka Rosc Leskovec, Marija Sivec, Maja Skubic Avsec, Renata Slavinec Berden, Doroteja Smej Skutnik, Simona Svetina, Tanja Šircelj, Franja Šteharnik Breč, Polonca Tomac Stanojev, Alja Verdinek, mag. Sandra Vuleta, Milena Zaner, Nives Zore, Marlene Zorjan Hrovat, Andreja Zupet Jeglič, Nataša Živkovič

Strokovni pregled: dr. Milena Kerndl, Ksenija Leban, Alica Prinčič Röhler

Jezikovni pregled: Andraž Polončič Ruparčič

Oblikovanje: Simon Kajtna

Fotografije: avtorji prispevkov

Grafična priprava: ABO grafika, d. o. o., zanj Igor Kogelnik

Izdal in založil: Zavod RS za šolstvo

Predstavniki: dr. Vinko Logaj

Uredniki založbe: Andreja Nagode in Petra Weissbacher

Spletna izdaja

Ljubljana, 2022

Publikacija je dosegljiva na www.zrss.si/pdf/Opazovati_povezovati_sodelovati_prirocnik.pdf



NA-MA POTI



OBJEM



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD

Naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada

Priročnik je nastal v okviru projekta OBJEM, 2016–2022 (*vodja projekta:* dr. Sandra Mršnik)
in projekta NA-MA POTI, 2016–2022 (*vodja projekta:* Jerneja Bone).

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

COBISS.SI-ID 118462211

ISBN 978-961-03-0681-8 (PDF)



Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Brez predelav

Vsebina

Mnenje recenzentk	6
Uvod	8
1 Projektni timi v vrtcu in šoli	11
1.1 Vodja in člani projektnega tima – nosilci in spodbujevalci razvoja (<i>Jerneja Bone</i>).....	12
1.2 Protokoli in instrumentariji za refleksijo delovanja projektnega tima in načrtovanje izboljšav (<i>mag. Mariza Skvarč, Jerneja Bone</i>).....	19
1.2.1 Kako delujemo v timu in kako lahko postanemo še boljši?	20
1.2.2 Instrumentarij za samoevalvacijo vodje projektnega tima.....	22
1.2.3 Instrumentarij v podporo članom projektnega tima pri podajanju povratne informacije vodji projektnega tima	24
1.2.4 Instrumentarij za samoevalvacijo člana projektnega tima	25
1.2.5 Instrumentarij v podporo vodji projektnega tima pri podajanju povratne informacije posameznemu članu projektnega tima.....	27
1.3 Pogled vodij in članov projektnih timov na delovanje projektnih timov	28
1.3.1 Naša pot v projektu (<i>mag. Mojca Meke</i>).....	29
1.3.2 Projektni tim zaneti iskro raziskovanja pedagoške prakse (<i>Andreja Klemenc</i>)	34
1.3.3 Spirala sprememb (<i>Katarina Črtalič</i>)	39
1.3.4 Šolski projektni tim – gonilo razvoja (<i>Doroteja Smej Skutnik</i>).....	46
1.3.5 Sodelovanje tima je edina rešitev (<i>Lavinia Hočevnar</i>)	51
1.3.6 Povezovanje razvojnih projektov na srednji šoli (<i>Mareja Ceket Odar, dr. Tadeja Kobal</i>).....	53
1.3.7 Šolski projektni tim je (kot) ansambel, ki (iz)zveni, ko/če se (raz)glasi! (<i>Polonca Tomac Stanojev</i>)	58
1.4 Ravnateljev pogled na delovanje projektnega tima	64
1.4.1 V osrčju »mavrične dežela branja« na OŠ Šalovci (<i>Darja Farič Klemenčič</i>)	65
1.4.2 Posluš, razumevanje, pohvala in spodbudna beseda (<i>Iztok Drožina, Zdenka Nanut Planinšek</i>).....	71
1.4.3 Raznolike učne izkušnje vseh članov projektnega tima (<i>Maja Skubic Avsec</i>).....	74
1.5 Usmeritve za naprej (<i>mag. Cvetka Bizjak, Anita Poberžnik, mag. Sonja Rajh</i>)	78
2 Vloga ravnatelja	81
2.1 Vloga ravnatelja v razvojnih projektih (<i>mag. Mariza Skvarč</i>).....	82
2.2 Pripomoček za ravnateljevo samorefleksijo – ravnateljeva vloga v razvojnih projektih.....	87
2.3 Pogled ravnatelja	88
2.3.1 Vloga ravnatelja vrtca pri uresničevanju ciljev projektov (<i>Vanja Krašovic</i>).....	89

2.3.2	Vloga ravnatelja pri uresničevanju ciljev projekta (Štefanija Kos Zidar).....	93
2.4	Usmeritve za naprej (mag. Mariza Skvarč).....	96

3 Kolegialne hospitacije 99

3.1	Moč kolegialnih hospitacij (mag. Mariza Skvarč)	100
3.2	Protokoli (mag. Mariza skvarč, Jerneja Bone).....	105
3.2.1	Refleksija izkušenj in ozaveščanje stališč.....	106
3.2.2	Priprava na kolegialno hospitacijo.....	107
3.2.3	Pogovor po opazovanju pouka	109
3.3	Pripomočki za usmerjeno opazovanje pouka	114
3.3.1	Pripomoček za opazovanje dejavnosti v vrtcih (NA-MA POTI)	114
3.3.2	Pripomoček za opazovanje dejavnosti v vrtcih (OBJEM)	117
3.3.3	Pripomoček za opazovanje pouka v osnovni in srednji šoli (NA-MA POTI)	119
3.3.4	Pripomoček za spremljanje pouka v osnovni in srednji šoli (OBJEM).....	122
3.4	Pogled vzgojiteljev in učiteljev na kolegialne hospitacije	124
3.4.1	Izzivi kolegialnega podpiranja (Alja Verdinek).....	125
3.4.2	Moj pogled na kolegialne hospitacije (Simona Svetina).....	129
3.4.3	Hospitacije bogatijo naše znanje (Nataša Živkovič).....	131
3.4.4	Drug drugemu kritični prijatelj (Jožica Kavšek)	135
3.4.5	V mreži novih spoznanj (Maja Lukman).....	138
3.4.6	Opazovati, sodelovati, izboljševati ... hospitirati (Karin Cigler Maček)	141
3.4.7	Kolegialna podpora med učitelji (mag. Sandra Vuleta)	143
3.4.8	Kolegialne hospitacije v kolektivu z vidika vodje tima (Simona Hartman)	146
3.4.9	Učitelji predstavimo lastno delo drugim učiteljem (Milena Zaner).....	148
3.4.10	Vse se začne pri odnosih (Tanja Šircelj).....	151
3.4.11	Kolegialne hospitacije so člane projektnega tima povezale v pozitivno naravnano učeči se tim (Marlene Zorjan Hrovat)	153
3.4.12	Vsi za enega, eden za vse (Miranda Majcan Rajković)	156
3.4.13	Hospitacija kot postopek kalibriranja učiteljevega poučevanja (Kristina Glavina).....	159
3.5	Ravnateljev pogled na kolegialne hospitacije.....	164
3.5.1	Vpliv kolegialnih hospitacij na profesionalni razvoj kolektiva in napredka vrtca (Renata Slavinec Berden)	165

3.5.2	Kolegialne hospitacije – ključ do izboljšanja lastne prakse (<i>Irena Hren</i>)	168
3.5.3	Spremljanje pouka za profesionalni razvoj kolektiva (<i>Marija Pavčnik, Martina Govejšek</i>)	172
3.5.4	Kolegialne hospitacije med poukom na daljavo (<i>Andreja Košti</i>)	178
3.5.5	Pogled na kolegialne hospitacije (<i>mag. Branka Hrast Debeljak</i>)	181
3.6	Usmeritve za naprej (<i>dr. Sandra Mršnik, Mihaela Kerin</i>)	187
4	Mreženje med VIZ	189
4.1	Pletemo mreže med vrtci in šolami (<i>dr. Sandra Mršnik</i>)	190
4.2	Pogled vodij in članov projektih timov na mreženje	197
4.2.1	Pot k učinkovitemu nadgrajevanju znanja strokovnih delavcev (<i>Franja Šteharnek Breč</i>)	198
4.2.2	Mreženje – dvosmerni proces povezovanja na osebni in profesionalni ravni (<i>Marina Petkovič</i>)	200
4.2.3	Iz izkušenj se učimo (<i>Barbara Majc</i>)	202
4.2.4	Izmenjevati, dopolnjevati in povezovati znanje in izkušnje v mreženju (<i>Andreja Zupet Jeglič</i>)	204
4.2.5	Mreženje kot pozitivna podpora učitelju (<i>Jana Jerenec</i>)	207
4.2.6	Izmenjava znanja ali mreženje med vzgojno izobraževalnimi zavodi (<i>Natalija Koprivnik</i>)	209
4.2.7	Mreženje je dragocena izkušnja za učitelja (<i>Nina Papež</i>)	212
4.2.8	Mreženje med šolami kot podpora uresničitvi ciljev vzgojno izobraževalnega procesa (<i>Milena Đuretić, Ana Kretič Mamič</i>)	216
4.3	Usmeritve za naprej (<i>dr. Sandra Mršnik, Ljiljana Mićović Struger</i>)	219
5	Skrbniški obiski (<i>Jerneja Bone</i>)	221
5.1	Skrbniška podpora vrtcem in šolam	222
5.2	Usmeritve za naprej	230

Mnenje recenzentk

Priročnik *Opazovati, povezovati, sodelovati, učiti se drug od drugega* je dragocena strokovna pridobitev za vse tiste praktike v vrtcih, osnovnih in srednjih šolah, ki jih želja po stalni profesionalni rasti ves čas nagovarja k evalvaciji lastnega dela in dela preostalih kolegov z namenom iskati, oblikovati in preizkušati nove, sodobnejše pristope pri delu z otroki, učenci in dijaki ter se na pot sprememb ne podajajo sami, temveč se v razvojnih timih pri iskanju novih pedagoških smeri povezujejo v posameznika presegaajoče učeče se skupnosti. Čeprav je priročnik nastal kot rezultat aktivnosti, ki so potekale v okviru projektov OBJEM in NA-MA POTI, je mogoče strokovna spoznanja in praktične izkušnje, ki jih prinaša, brez zadržkov uporabiti tudi pri oblikovanju in delovanju vseh drugih razvojnih timov v vrtcih in šolah.

Predstavitve vsebin v posameznih poglavjih so jasne, sistematične in nazorne. V tretjem poglavju so podrobno predstavljeni vloga kolegialnih hospitacij pri razvojnih dejavnostih zavodov, možnosti za izvedbo kolegialnih hospitacij in postopek izvedbe s protokoli. Vzgojitelji in učitelji v zapisih, ki sledijo, izpostavijo svoj odnos do kolegialnih hospitacij, načine, kako so se kolegialnih hospitacij lotevali, ter navajajo prepoznane pozitivne učinke kolegialnih hospitacij pri razvijanju vsebin projekta. Prvo poglavje se osredotoča na projektne time v vrtcih in šolah, na vloge vodij, članov in ravnateljev ter na sodelovanje med njimi. Ponuja tudi uporabne protokole in instrumentarije, ki so članom pomagali pri refleksiji delovanja lastnih timov. Tudi tu so vsebine predstavljene nazorno in sistematično. Sledijo pričevanja vodij projektnih timov, članov in ravnateljev o izkušnjah s sodelovanjem v projektnih timih, o uporabi protokolov in instrumentarijev, o pogostosti srečanj, o srečanjih na daljavo v času epidemije, o odnosih med člani timov in preostalimi zaposlenimi v zavodih ter o prepoznanih pozitivnih učinkih delovanja projektnih timov. Drugo poglavje se posveča vlogi ravnateljev v projektu. Prinaša zanimive refleksije ravnateljev o njihovi podporni vlogi pri delovanju projektnih timov, pri doseganju ciljev projekta, pri vključevanju ciljev projekta v razvojne načrte zavodov ter pri prenosu znanja in izkušenj, pridobljenih v projektu, na druge člane v zavodih. Četrto poglavje predstavlja mreženje v projektu kot eno izmed uporabnih oblik prenosa znanj in izkušenj med projektnimi timi različnih zavodov. Podrobno nas seznanja z nameni in načini mreženja, z oblikovanjem dogovorov in pravil, ki udeležencem na srečanjih pomagajo do boljšega sodelovanja, z načini predstavljanja primerov dejavnosti na mreženjih in z načini učinkovitega podajanja povratnih informacij ob predstavljenih primerih. Tudi tu nas vodje in člani projektnih timov seznanijo z lastnimi izkušnjami, ki so jih pridobili na tovrstnih srečanjih. Razmišljajo o pozitivnih učinkih mreženja, doprinosu mreženja, prednostih mreženja med zavodi na isti ravni izobraževanja in prednostih mreženja med zavodi po vertikali od vrtca do srednje šole. Publikacijo zaokroži poglavje o skrbniških obiskih. Predstavi jih kot obliko podpore, ki jo vodje projektov v času izvajanja projekta lahko ponudijo članom in vodjem projektnih timov v vrtcih in šolah pri načrtovanju, izvajanju, spremljanju in evalviranju aktivnosti v projektu, pri razreševanju raznih dilem pa tudi kot način spremljanja njihovega dela v timih.

Ksenija Leban, Osnovna šola Dornberk

Publikacija pravzaprav prikazuje vzgojno-izobraževalne zavode na poti k spremembam. Za vključene šole velja, da so naredile velike korake v razvoju, najverjetneje zato, ker so bile k učenju povabljene, ne prisiljene, ker so se strokovni delavci učili drug od drugega, se podpirali in skupaj strokovno rasli. Iz prispevkov je razvidno, da timsko delo, kolegialne hospitacije s pomočjo protokolov in ravnateljeva podpora zagotavljajo strokovno rast, napredek in uvajanje sprememb, seveda pod pogojem, da tim izkušnje širi v kolektiv in za spremembe pridobiva vedno več kolegov.

Čas, v katerem živimo, je čas izjemnega napredka na vseh področjih in nenehnih sprememb. Vzporedno s spremembami v družbi se spreminja tudi pomen različnih vrst pismenosti, zato je nujno, da se temu prilagaja tudi šola. V šoli je tako nujno, da se sistematično in načrtno razvijajo različne pismenosti, pri enih predmetih bolj ene, pri drugih druge, še posebej pa bralna pismenost (kritična uporaba in vrednotenje informacij sta v današnji informacijski dobi bistvenega pomena). Učenec tako razvije paleto pismenosti, pridobi različna znanja in tudi veščine (kritično mišljenje, sodelovanje, komunikacija, ustvarjalnost, samouravnavanje, digitalne kompetence ...) ter vrednote. S strategijami/inovativnimi učnimi okolji, ki sta jih razvijala projekta, je osmišljanje prej zapisanega potekalo z udejanjanjem didaktičnega pristopa formativnega spremljanja, kar se odraža tudi v protokolih v priročniku. Posebej je treba poudariti, da projekta razvijata zapisano na predmetnih področjih in izhajata iz učnih načrtov posameznih predmetov.

dr. Milena Kerndl, Zavod RS za šolstvo

Publikacija je uporabna za vse izobraževalne zavode, ki se odločijo za pot profesionalnega razvoja, ne glede na izbrano področje, saj je namen publikacije vpeljevanje elementov procesa profesionalnega razvoja v vrtcih in šolah, ne pa njene vsebine. V publikaciji lahko izbirajo med različnimi protokoli glede na namen oz. cilje. Hkrati pa nam publikacija ponuja možnost in priložnost vpogleda v profesionalni razvoj drugih izobraževalnih zavodov, ki jih v prispevkih opišejo nekateri strokovni delavci in ravnatelji vključenih vrtcev in šol.

Alica Prinčič Röhler, Zavod RS za šolstvo

Uvod

Jerneja Bone in dr. Sandra Mršnik, Zavod RS za šolstvo

Sodelovanje in timsko delo strokovnih delavcev v vrtcu in šoli sta ključni pri zagotavljanju razvojnega dela ter pri vnašanju sprememb v poučevalno prakso slehernega vzgojitelja in učitelja, kar rezultira v kakovostnem znanju otrok in učencev.

Naslov priročnika pred vami je *Opazovati, povezovati, sodelovati, učiti se drug od drugega*. *Opazujemo* poučevanje oz. izvajanje dejavnosti sodelavca, se od njega učimo in ob njem strokovno rastemo. *Opazujemo* proces učenja otroka, učenca, dijaka. *Povezujemo* se med sabo, v projektnih timih, v aktivih, v kolektivu, med vrtci in šolami – tako si prizadevamo za izboljšanje poučevalne prakse, ki vključuje aktivno vlogo učečega, medpredmetno povezovanje, timsko poučevanje in druge učinkovite pristope, ki ste jih v okviru projektov OBJEM in NA-MA POTI razvili in preizkusili. Ustvarjamo kakovostno in učinkovito *sodelovanje* med strokovnimi delavci, tako da skrbimo za varno in spodbudno učno okolje, v katerem si dovolimo povedati in sprejeti tudi predloge za izboljšave ter biti med seboj kritični prijatelji. Ne nazadnje pa vse to prispeva k temu, da *se učimo drug od drugega*, da rastemo, se strokovno spodbujamo, zato da bi koristili otrokom, učencem in dijakom, ki so nam zaupani v obdobju šolanja.

V priročniku so predstavljena področja, ki smo jih med trajanjem projektov OBJEM in NA-MA POTI razvijali. Cilj tega je bil kakovostnejše sodelovanje in timsko delo strokovnih delavcev, delovanje projektnih timov, kolegialne

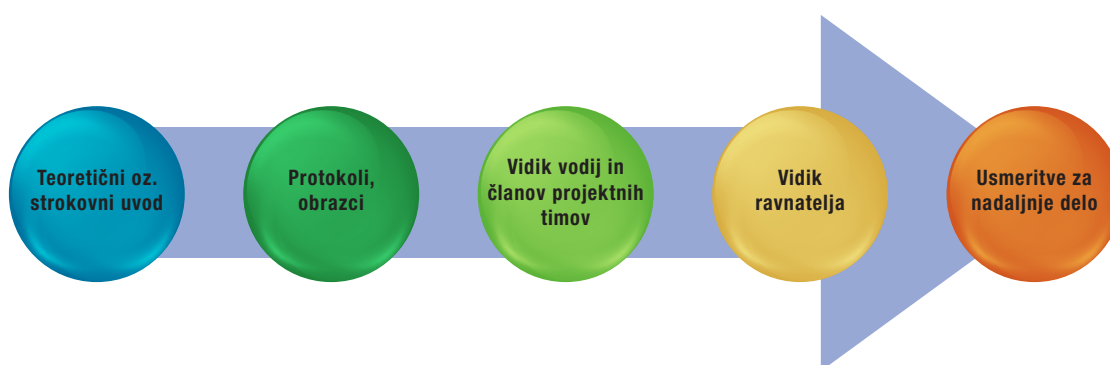
2017	2018	2019	2020	2021	2022
strokovno delo na vseh področjih projekta	strokovno delo na vseh področjih projekta + delovanje projektnih timov v VIZ, usposabljanja, strokovna podpora VIZ	strokovno delo na vseh področjih projekta, delovanje projektnih timov v VIZ, usposabljanja, strokovna podpora VIZ + uvajanje gradnikov v didaktične pristope, kolegialne hospitacije	strokovno delo na vseh področjih projekta, delovanje projektnih timov v VIZ, usposabljanja, strokovna podpora VIZ, uvajanje gradnikov v didaktične pristope, kolegialne hospitacije + mreženje	strokovno delo na vseh področjih projekta, delovanje projektnih timov v VIZ, usposabljanja, strokovna podpora VIZ, uvajanje gradnikov v didaktične pristope, kolegialne hospitacije, mreženje delovanje vseh področij projekta + oblikovanje modelov in izvedbenih kurikulov	strokovno delo na vseh področjih projekta, delovanje projektnih timov v VIZ, usposabljanja, strokovna podpora VIZ, uvajanje gradnikov v didaktične pristope, kolegialne hospitacije, mreženje, oblikovanje modelov in izvedbenih kurikulov

Prikaz 1: Proces dela in umeščanje aktivnosti v projekta OBJEM in NA-MA POTI

hospitacije, strokovna podpora vzgojno-izobraževalnim zavodom (skrbniški obiski) in mreženja, vse to podpira razvojno delovanje vrtca in šole. V publikaciji se ukvarjamo tudi s tem, kako lahko razvojno delo podpira ravnatelj s svojimi ravnanji in predvsem z odnosom do razvojnega dela ter z ustvarjanjem organizacijskih razmer za delovanje projektnega tima.

Med trajanjem projektov smo posamezna področja uvajali postopoma, kar je predstavljeno na spodnjem prikazu.

V vsakem poglavju smo najprej podali **strokovni oz. teoretični uvod**, ki smo ga podkrepili z **obrazci oz. protokoli** (kjer smo jih v projektih uporabili), uvod podkrepijo tudi **zapisi članov in vodij projektnih timov**, sledijo **zapisi ravnateljev** z njihovim pogledom na obravnavano tematiko. Zapisi vodij in članov projektnih timov ter ravnateljev so v publikaciji razvrščeni glede na izobraževalno obdobje, prvi so prispevki iz vrtcev, sledijo prispevki iz osnovne šole in nazadnje iz srednje šole. V prispevkih strokovnih delavcev vrtcev in šol smo poudarili t. i. »močne misli«, ki izpostavljajo njihove izkušnje, spoznanja in dosežke med trajanjem projektov. Vsako poglavje sklenemo z **usmeritvami**, ki jih velja smiselno upoštevati pri nadaljnjih projektih oz. podobnih aktivnostih. V nekaterih poglavjih so zaobjeti vsi naštetni elementi, neke pa le tisti, ki so za posamezno poglavje smiselni.



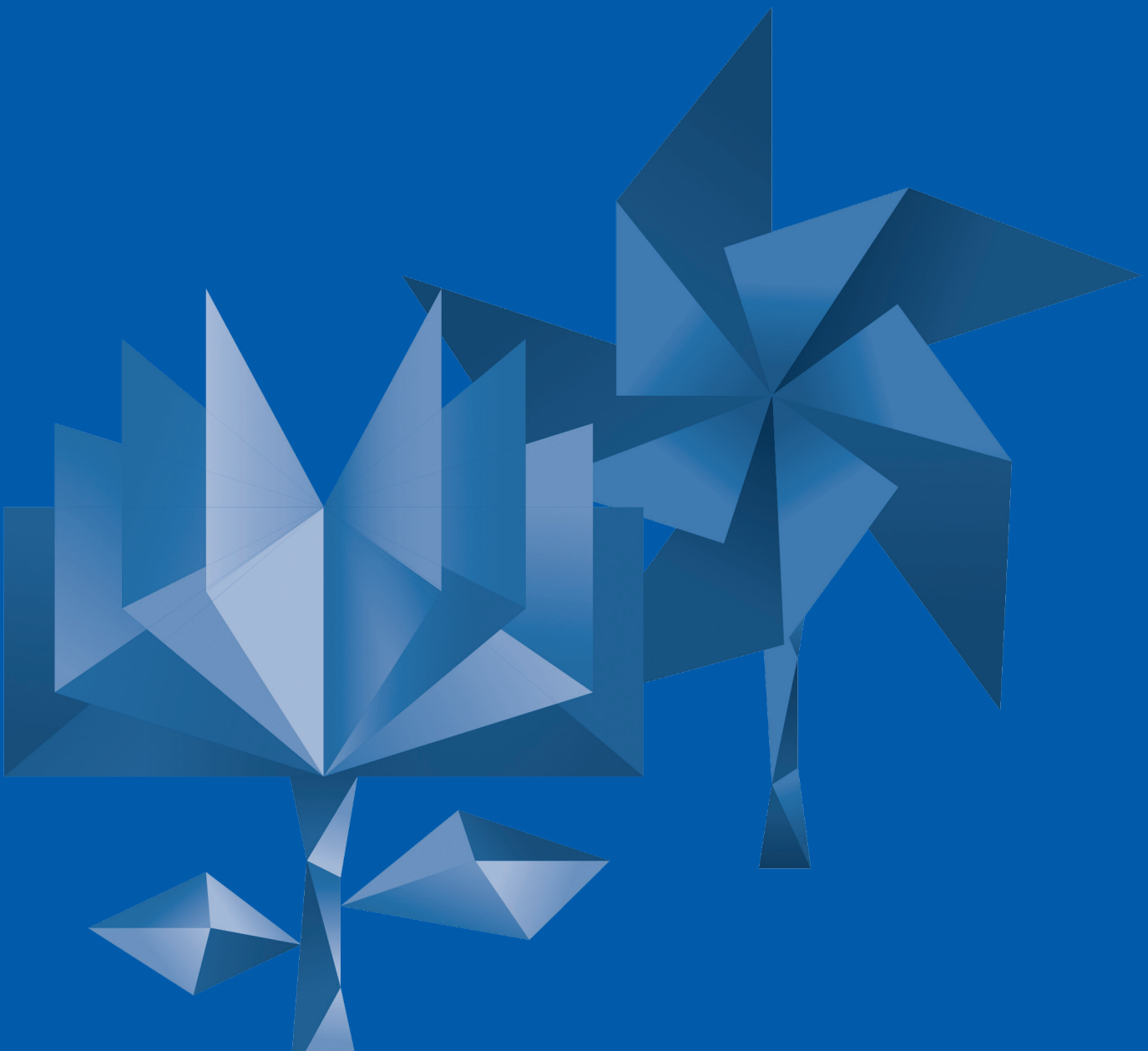
Prikaz 2: Shematski prikaz poglavij v priročniku

Opomba:

Splošno poimenovanje »učenci« je v publikaciji uporabljeno za otroke v vrtcu, za učenke in učence v osnovni šoli ter za dijakinje in dijake v srednji šoli.

Splošno poimenovanje »učitelji« je v publikaciji uporabljeno za učitelje, učiteljice in druge strokovne delavce v osnovni in srednji šoli ter za vzgojiteljice, vzgojitelje in druge strokovne delavce v vrtcu.

V tem priročniku uporabljeni izrazi, ki se nanašajo na osebe in so zapisani v moški slovnični obliki, so uporabljeni kot nevtralni za ženski in moški spol.



1

Projektni timi v vrtcu in šoli

1.1 Vodja in člani projektnega tima – nosilci in spodbujevalci razvoja

Jerneja Bone, Zavod RS za šolstvo

Uvod

Vključevanje strokovnih delavcev šol in vrtcev kot vodij in članov projektne timov v razvojno delo je pomembno za uresničevanje ciljev projektov. Vodje in člani projektne timov predstavljajo nosilce in spodbujevalce razvoja v vzgojno-izobraževalnem zavodu (VIZ). Za izvajanje in zagotavljanje uresničevanja načrtovanih aktivnosti in ciljev projekta so projektne timi osnovna organizacijska oblika delovanja v VIZ. Njihovo sodelovanje in participacija sta pomembni v vseh fazah projekta: v začetni fazi, ko se vsi strokovni delavci seznanjajo z vsebino, cilji in rezultati projekta, v vmesni fazi, ko se udeležujejo načrtovane projektne aktivnosti, ter v zaključni fazi, ko so sodelujoči spodbujani k uresničevanju in zagotavljanju trajnosti projektne rezultate.

Kdo je vodja in kaj je projektne tim

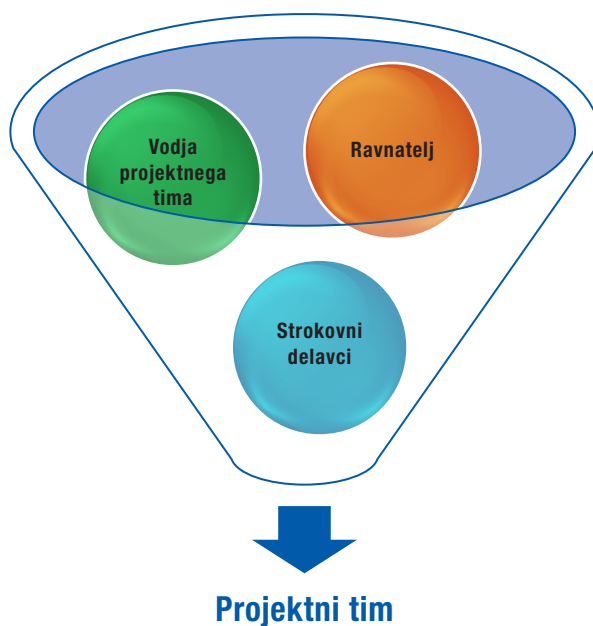
Pri sestavi projektne tima sodeluje ravnatelj, pri čemer skrbi, da je glavnina sodelujočih strokovnih delavcev v timu motiviranih in pripravljenih za sodelovanje ter profesionalni razvoj. Poleg tega ravnatelj vključuje tudi druge strokovne delavce, ki jih izbira glede na vsebino projekta in so pripravljeni delovati ter prispevati k uspehu oz. pričakovanim rezultatom projekta (citiraj). Aktivni člani projektne tima so ravnatelj ter strokovni delavci VIZ.

Ravnatelj med strokovnimi delavci VIZ izbere vodjo projektne tima, ki je pripravljen preizkušati novosti, uvajati spremembe v svojo poučevalno prakso in širše, slediti razvoju, je razmišljujoč, sprejet v kolektivu, izraža zanimanje za strokovno znanje s področja, ki ga projekt pokriva, ter ima sposobnosti za koordiniranje skupine. Vodja projektne tima naj bo imenovan za celotno trajanje projekta, saj ravno to ohranja kontinuiteto razvojne dela. Pomembno je, da zna vodja povezovati strokovne delavce na treh ravneh: člane projektne tima v timu, člane projektne tima z drugimi strokovnimi delavci kolektiva in še zlasti člane projektne tima s člani drugih projektne timov. Na vseh treh ravneh gre za strokovno sodelovanje, koordinacijo in druge naloge (citiraj).

Kadar je vodja projektne tima tudi zaposlen na projektu, je izbira vodje s strani ravnatelja še toliko pomembnejša.

Vodja projektne tima je nekdo, ki mu preostali člani sledijo in zaupajo ter ki je dovolj strokoven, da lahko kakovostno opravi svoje delo. Vloga vodje projektne tima se skozi leta trajanja projekta praviloma spreminja. Na začetku ima ključno vlogo, saj so pomembni načrtovanje in organizacija dela, vzpostavljanje delovanja tima, razumevanje vsebine projekta ... proti koncu pa se njegova vloga zmanjšuje, saj si vsi prizadevajo za isti cilj, del nalog že poteka utečeno, člani tima pa si naloge porazdelijo. Meja med vodjo in člani projektne tima se ob zaključku projekta zabriše.

Vodja projektne tima se obrne na skrbnika z Zavoda RS za šolstvo, ko se sreča z izzivom, dilemo oz. vprašanjem, hkrati pa skrbnik z Zavoda RS za šolstvo sodeluje z vodjo projektne tima.



Prikaz 3: Projektne tim sestavljajo ravnatelj, strokovni delavci in vodja projektnega tima.

Vloga vodje in članov projektnega tima

Člani projektnega tima se udeležujejo usposabljanj, izobraževanj, delavnic, mreženj in delovnih srečanj projektnega tima. Pridobljeno znanje in izkušnje na rednih srečanjih izmenjajo z drugimi člani projektnega tima. Tako se pridobljeno znanje širi najprej med člane projektnega tima, ki nato pritegnejo k sodelovanju in preizkušanju primerov dejavnosti (didaktičnih pristopov in strategij) tudi preostale strokovne delavce šole ali vrtca.



Prikaz 4: Vodja projektnega tima je vez med ravnateljem, vodstvom projekta in člani projektnega tima.

Člani projektnega tima:

- skrbijo za kakovostne odnose, tako da ustvarjajo vzdušje, ki temelji na zaupanju in sodelovanju;
- ustvarjajo in skrbijo za varno in spodbudno delovno okolje;
- prevzemajo iniciativo, iščejo lastne poti, preiščujejo, kaj bo VIZ in vsak posamezni član prispeval k projektu, in spodbujajo pomen ter prispevek vsakega posameznika;
- izražajo pripadnost in predanost delu oz. aktivnostim v projektu, kar se odraža z upoštevanjem dogovorov, s prevzemanjem odgovornosti in spodbujanjem članov projektnega tima k napredku;
- dopuščajo občutek negotovosti, tako da se posameznikom dopusti lasten tempo, vendar mora biti ta vedno usmerjen v napredek;
- spoštujejo prispevek vsakega člana, tako da upoštevajo mnenja vseh, skrbijo za moderiranje pogovora, kjer vsak deli svoje ideje in izkušnje.

Vodja projektnega tima skrbi za redna srečanja članov projektnega tima na delovnih srečanjih, kjer skupaj načrtujejo, usklajujejo, izmenjujejo znanje in izkušnje, tudi s kolegijskimi hospitacijami po vertikali in horizontali, ter izvajajo druge projektne aktivnosti. Pripravlja (organizacijsko in vsebinsko) mreženja med vrtci in šolami. Vodja projektnega tima skrbi, da na rednih delovnih srečanjih projektnega tima sprotno sledijo načrtu aktivnosti in ugotavljajo doseganje zastavljenih ciljev ter rezultatov.

Naloge vodje in članov projektnega tima

Naloge članov projektnega tima so načrtovanje in usklajevanje projektne aktivnosti na VIZ. Člani projektnega tima so skupaj z ravnateljem odgovorni za razvijanje, preizkušanje in posodabljanje načinov poučevanja za celovit razvoj pismenosti. Poleg tega evalvirajo in izvajajo druge projektne aktivnosti. Pomembno je, da na različnih srečanjih (mreženjih, usposabljanjih, izobraževanjih ...) izmenjujejo izkušnje in predstavljajo primere dejavnosti, izvedbene kurikule ... ter se medsebojno podpirajo. Ena od ključnih nalog članov projektnega tima pri zagotavljanju trajnosti projekta je, da izkušnje in ugotovitve, ki jih pridobijo pri izvajanju dejavnosti in aktivnosti, izmenjujejo z drugimi strokovnimi delavci šole ali vrtca.

Člani projektnega tima se sestajajo na VIZ na rednih delovnih srečanjih projektnega tima glede na intenziteto posameznih nalog v projektu in sledijo načrtu aktivnosti in rezultatov. Za medsebojno komunikacijo in sodelovanje lahko uporabljajo spletne pripomočke (zvezek One Note, e-Asistent, skupni dokumenti Google Drive, e-pošta). Način dela projektnega tima poteka glede na zmožnosti in okoliščine VIZ. Delovna srečanja potekajo v živo, dopisno prek e-pošte ali prek spletne učilnice, med izobraževanjem na daljavo pa tudi videokonferenčno.

Na rednih delovnih srečanjih člani projektnega tima:

- izvedejo različne dejavnosti za krepitev dobrih odnosov in sodelovanja med člani projektnega tima;
- sprotno ugotavljajo doseganje zastavljenih ciljev in rezultatov;
- načrtujejo, usklajujejo, izmenjujejo znanje in izkušnje;
- izvajajo kolegijske hospitacije po vertikali in horizontali;
- izvajajo druge načrtovane projektne aktivnosti;
- samoevalvirajo opravljeno delo;
- si medsebojno posredujejo povratno informacijo o opravljenih aktivnostih ter
- iščejo možnosti za izboljšanje dela.

Kaj?	Kako?
Dejavnosti za krepitev dobrih odnosov in sodelovanja med člani projektnega tima	Ledolomilci Uporaba protokolov
Sprotno ugotavljanje doseganja zastavljenih ciljev in rezultatov	Vsak član predstavi opravljene aktivnosti in primere dejavnosti v projektu Predstavitev in osmiselitev izvedbenega kurikula, izvedba modela razvoja pismenosti po vertikali
Načrtovanje, usklajevanje, izmenjevanje znanja in izkušenj	Predstavitev izvedbe dejavnosti in iskanje možnosti za izboljšanje, povezovanje Preverjanje zapisov in vrednotenje didaktičnih pristopov glede ustreznosti za razvijanje izbrane pismenosti Predstavitev vsebine izobraževanj, delavnic, delovnih srečanj vodij projektne timov, ravnateljev, skrbniških srečanj
Izvajanje kolegialnih hospitacij po vertikali in horizontali	Uporaba protokolov za izvedbo hospitacij
Izvajanje drugih načrtovanih projektne aktivnosti	Izvajanje evalvacij projekta Izpolnjevanje letnega vsebinskega poročila Spodbujanje k udeležbi na izobraževanjih
Samoevalvacija opravljenega dela	
Medsebojno posredovanje povratnih informacij o opravljenih aktivnostih	Preverjanje zapisov dejavnosti in povratne informacije o preizkušanju primerov Vrednotenje primerov glede ustreznosti za razvijanje izbrane pismenosti Povratna informacija za zapise dejavnosti
Iskanje možnosti za izboljšanje dela	Izobraževanje med člani projektnega tima: npr. skupen študij gradnikov pismenosti, seznanjanje s koristnimi vsebinami (npr. raziskava PISA, TIMSS) Skupno načrtovanje izvedbe primerov dejavnosti

Preglednica 1: Dejavnosti članov projektne timov in možnosti izvedbe aktivnosti

Naloga vodje projektnega tima so vsebinske (razumevanje ciljev in vsebine projektov, npr. razumevanje gradnikov in kompetence podjetnosti ...) in organizacijske (vodenje in koordiniranje tima na VIZ ter zagotavljanje pretoka informacij ...) To med drugim vključuje pripravo in vodenje delovnih srečanj, skrb za dokumentacijo, zapisnike, poročila ter odgovornost za opravljene aktivnosti v projektu na ravni VIZ in sodelujočih strokovnih delavcev. Pomembne so tudi druge naloge, npr. podpora vodje preostalim članom projektnega tima pri razvoju, preizkušanju in zapisu didaktičnih pristopov, individualni pogovori s člani projektne timov za usmerjanje in podporo, koordinacija z vodji drugih projektov pri usklajevanju med projekti, komunikacija s poslovodnim konzorcijskim partnerjem in drugimi deležniki, sodelovanje pri mreženju med VIZ, koordinacija pri prenašanju izkušenj dobre prakse, pomoč pri implementaciji dosežkov na implementacijske VIZ, skrb za promocijo projekta, priprava poročil VIZ za namene projekta idr. Vodja projektnega tima, ki je zaposlen na projektu, je tudi član delovnega ali razvojnega tima in razvojno podpira projekt.

Naloga vodje projektnega tima:

- izpolnjevanje vseh obveznosti člana projektnega tima na VIZ;
- vodenje načrtovanja akcijskega načrta v VIZ na osnovi analize stanja;
- koordinacija dela na VIZ – vodenje projektnega tima na VIZ (priprava in vodenje delovnih srečanj, skrb za dokumentacijo, zapisnike, poročila, odgovornost za opravljene aktivnosti v projektu na ravni VIZ in sodelujočih učiteljev);
- komunikacija z Zavodom RS za šolstvo;
- priprava končnih poročil VIZ za namene projekta;

- koordinacija in sodelovanje pri vzpostavitvi mreže med implementacijskimi VIZ in razvojnimi VIZ v območnih enotah Zavoda RS za šolstvo;
- prenašanje izkušenj razvojnih VIZ, dobre prakse in nudenje podpore pri implementaciji implementacijskim VIZ;
- skrb za promocijo projekta: objave o sodelovanju v projektu na spletnih straneh šole in družbenih omrežjih;
- druge naloge, ki se med izvajanjem projekta izkažejo za potrebne.

Pozitivni učinki delovanja projektnega tima

Ko so člani projektne timov učinkovito opravili naloge, smo zaznali spodaj našete pozitivne učinke delovanja projektnega tima. Povzeli smo jih iz zapisov v letnih vsebinskih poročilih VIZ (v ležeči pisavi so dobesedni zapisi iz letnih vsebinskih poročil VIZ).

- Člani projektne tima delujejo po paradigmi učeče se skupnosti, kar se izkazuje z vpeljevanjem sprememb v poučevalno prakso, s pripravljenostjo na preizkušanje didaktičnih pristopov, z vertikalno povezanostjo in vpogledom v delo drugih.
 - *Srečanje članov projektne tima je koristno, saj si med seboj delimo izkušnje, podajamo mnenja, svetujemo ob različnih dilemah in vprašanjih.*
 - *Člani tima si pri delu pomagajo, se zanimajo za delo drugega, se učijo drug od drugega. Krepi se vključevanje vseh članov tima v strokovne razprave.*
 - *Večja povezanost tima, kritično prijateljevanje, prenos znanja in izkušenj na kolektiv.*
 - *Projekt pozitivno vpliva na vertikalno in horizontalno sodelovanje članov tima (tudi povezava šola-vrtec). Določene procesne in vsebinske standarde znanja nadgrajujemo od 1. razreda (oz. vrtca) naprej.*
 - *Udeleženci projekta smo stkali pristnejše vezi, izmenjujemo izkušnje, medsebojno se motiviramo za izvedbo aktivnosti projekta in drugih aktivnosti, izmenjujemo mnenja, preizkušamo nove metode in se povezujemo. Skupaj evalviramo rezultate testiranj, razmišljamo, kje so naša močna in šibka področja, ter iščemo načine, kako slednja izboljšati.*
- Ustvarjanje kulture medsebojnega zaupanja in povezanosti
 - *Dobro delovno vzdušje, v timu prevladujejo sproščenost in dobri medsebojni odnosi.*
 - *Vsak član tima je enako pomemben in nepogrešljiv, le tim kot celota lahko doseže dobre rezultate.*
 - *Medsebojno sodelovanje, spodbujanje drug drugega za delo, dopolnjevanje ter sprejemanje idej sodelavcev, osebna rast in povezovanje med učitelji.*
 - *Večja povezanost in sodelovanje med sodelavci, povratne informacije so bile podane konstruktivno tudi s predlogi izboljšav.*
 - *Še vedno poudarjamo dobro komunikacijo med člani, medsebojno pomoč in sodelovanje, izmenjavo dobrih praks. Ugotovili smo, da lahko dobro delujemo tudi na daljavo in pri tem usvajamo nove tehnologije, ideje in metode dela.*
- Pogostejše in kakovostnejše medpredmetno sodelovanje, načrtovanje in izvajanje dejavnosti
 - *Članice so se povezale med seboj in poskušajo narediti dejavnost medpredmetno.*
 - *Boljše sodelovanje članov projektne tima, več kakovostnih medpredmetnih povezav, vključevanje pismenosti v vsa področja in predmete.*
 - *Boljši zapisi načrtovanih in izvedenih medpredmetnih dejavnosti.*

- Člani projektnega tima smo zaznali pozitivne učinke, saj smo si sproti izmenjavali ideje in izkušnje, sodelovali smo pri pripravi zapisov dejavnosti ter pri pripravi izvedbenega kurikula.
- Profesionalna rast posameznika in širjenje med druge strokovne delavce (npr. predstavitev primerov dejavnosti, kolegialne hospitacije, učni sprehodi, kritično prijateljevanje ...) Večkrat je poudarjeno, da so preostali člani kolektiva izrazili zanimanje za delo projektnega tima in s tem za delitev idej tudi med druge strokovne delavce, kar je spodbudilo preostale strokovne delavce, da se pridružijo.
 - *Neformalno mreženje med oddelki v vseh enotah (»okužba« drugih sodelavcev), deljenje pozitivnih izkušenj med sodelavci, zaupanje med sodelavci, širjenje primerov dobre prakse.*
 - *Zelo koristna je tudi vpeljava kolegialnih hospitacij, ki so bile za nas novost in nam pomenijo zanimiv strokovni izziv z vidika strokovne rasti. Intenzivneje namreč poteka izmenjava strokovnih idej.*
 - *Izredno pozitiven učinek na delovanje projektnega tima so imela srečanja v mreži šol, saj smo pod vplivom predstavitev dobrih praks člani projektnega tima dobili nov zagon za preizkušanje še več novih pristopov pa smo tudi precej dobrih idej za pouk. V primerjavi z letom 2020 smo bili samozavestnejši pri izvajanju pouka na daljavo, tako da smo se odločali za preizkušanje pristopov tudi na daljavo. Sestanke projektnega tima smo skoraj v celoti prestavili na daljavo, saj se je izkazalo, da se tako lažje uskladimo za termine.*
 - *Projektne timi so leta 2021 aktivnejši z vnašanjem primerov dobrih praks, čeprav smo bili večkrat izpostavljeni poučevanju na daljavo in drugim ukrepom, povezanim z novim koronavirusom. Izpeljali smo vse aktivnosti, ki so bile predvidene v zvezi z izvajanjem projekta: merjenje končnih kompetenc, odgovarjanje na vprašalnike za strokovne delavce in izvedba bralnih testov v 5. in 8. razredih. Udeleževali smo se tudi organiziranih usposabljanj in mreženj. Povezali smo se tudi s člani timov drugih projektov in poiskali skupne točke za izvajanje dejavnosti, s katerimi bomo izpolnili cilje različnih projektov.*
 - *Udeležba na več izobraževanjih (zaradi izvedbe na daljavo), člani so samostojni pri načrtovanju dela z gradniki, pisanju povratnih informacij, spremljanju kolegialnega hospitiranja, bolj so samoiniciativni za delo v projektu.*

V poročilih vodji razvojnih VIZ in implementacijskih VIZ je prepoznati, da delovanje projektnega tima (redna delovna srečanja) vpliva na spremembo didaktičnih pristopov. Poleg tega projektne timi vrtcev in šol preraščajo v učeče se skupnosti, kjer vsak posameznik prevzame odgovornost za svoje delo in strokovno rast.

Viri in literatura

1. Bone, J. (2017). Oblikovanje projektnega tima na VIZ in naloge sodelujočih v projektu. V Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za ravnatelje in vodje projektne timov. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
2. Bone, J. (2018). Kje smo in kam gremo v projektu NA-MA POTI na našem VIZu? V Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektne timov. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
3. Bone, J. (2019). Pomembne informacije za vodje projektne timov na VIZ za delo v šolskem letu 2019/2020. V Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektne timov. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
4. Bone, J. (2021). Letno vsebinsko poročilo 2020. Projekt NA-MA POTI. ZRSŠ.
5. Bone, J. (2021). Obveznosti zaposlenih na projektu v šolskem letu 2020/21. V Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektne timov. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
6. Bone, J. (2022). Letno vsebinsko poročilo 2021. Projekt NA-MA POTI. ZRSŠ.
7. Bone, J. idr. (2018). Usmeritve za delo članov projektne timov na razvojnih VIZ. V Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektne timov. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
8. Bone, J., Bizjak, C., Poberžnik, A., in Rajh, S. (2022). Priporočila za podporno okolje: Vodje projektnega tima. Projekt NA-MA POTI. ZRSŠ.

9. Bone, J., Bizjak, C., Poberžnik, A., in Rajh, S. (2022). *Priporočila za podporno okolje: Člani projektnega tima. Projekt NA-MA POTI. ZRSŠ.*
10. Meke, M. (2021). Bomo zmogli? – vodenje projektnega tima. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov. ZRSŠ.* Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
11. Mršnik, S. (2017). Oblikovanje in naloge razvojnega tima VIZ. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za ravnatelje. ZRSŠ.* Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
12. Mršnik, S. (2018). Kje smo in kam gremo v projektu OBJEM na našem VIZu? V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov. ZRSŠ.* Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
13. Mršnik, S. (2019). *Priporočila za podporno okolje: Projektni timi razvojnih in implementacijskih VIZ. Projekt OBJEM. ZRSŠ.*
14. Mršnik, S. (2021). *Letno vsebinsko poročilo 2020. Projekt OBJEM. ZRSŠ.*
15. Mršnik, S. (2022). *Letno vsebinsko poročilo 2021. Projekt OBJEM. ZRSŠ.*
16. Pevec Semec, K. (2018). Sodelovanje in komunikacija. Vloge v timu. V *Projekt OBJEM in NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov. ZRSŠ.* Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
17. Rutar Ilc, Z. (2018). Vloga tima pri vpeljevanju sprememb in pri spodbujanju sodelovanja na šoli. V *Projekt OBJEM, NA-MA POTI in POGUM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov. ZRSŠ.* Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
18. Skvarč, M. (2019). Jaz vodja projektnega tima. V *Projekt NA-MA POTI. Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov. ZRSŠ.* Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
19. Skvarč, M., S., Bone, J. (2019). Pomen vloge ravnatelja pri izvajanju aktivnosti projekta na RVIZ, podpora vodjem PT, PT kot učeča se skupnost. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za ravnatelje. ZRSŠ.* Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
20. Tomac Stanojev, P. (2021). Skupaj – ne obupaj! – izvajanje sestankov PT na daljavo. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov. ZRSŠ.* Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.

1.2 Protokoli in instrumentariji za refleksijo delovanja projektnega tima in načrtovanje izboljšav

Mag. Mariza Skvarč, Jerneja Bone, Zavod RS za šolstvo

Protokoli oz. instrumentariji pomagajo vodji in članom šolskih projektne timov pri **samorefleksiji in samoevalvaciji delovanja tima**, kar je osnova za oblikovanje **načrta izboljšav in nadaljnega razvoja tima**. S tem je poleg spremljanja in evalviranja napredka pri doseganju ciljev projekta (rezultatov projekta) pozornost tima usmerjena tudi k načrtnemu in sistematičnemu spremljanju delovanja in procesov v timu, kar se posredno odraža na učinkih in trajnosti projekta.

Prvi protokol je namenjen pogovoru in refleksiji o delovanju tima kot celote.

Preostali štiri instrumentariji so namenjeni:

- individualni samorefleksiji – tako vodje kot tudi posameznih članov projektne tima;
- medsebojni izmenjavi povratnih informacij med vodjo in člani projektne tima o prepoznanih močnih področjih posameznika v timu pa tudi o prepoznanih priložnostih za izboljšave.



1.2.1 Kako delujemo v timu in kako lahko postanemo še boljši?

Protokol, prirejen po protokolu »Kako delujemo v timu in kako lahko postanemo še boljši?« in protokolu »Refleksija v učeči se skupnosti«; objavljeno v: Skvarč, M., Čuk, A., in Rutar Ilc, Z. (2017). *Vključujoča šola – Tudi učitelji smo učenci* (zv. 5). ZRSŠ.

Za uspešno delovanje tima je poleg kakovostnih profesionalnih pogovorov o izbranih strokovnih temah nujno, da si člani vzamejo tudi čas za pogovor in refleksijo o tem, kako delujejo kot skupina (tim) in kako se počutijo v skupini (timu).

Opis protokola:

- ✓ Vsak član tima individualno prebere trditve v spodnji preglednici in se glede njih opredeli (++) pomeni »s trditvijo se zelo strinjam«, -- pa pomeni »trditev sploh ne velja za našo skupino«).

(Čas izpolnjevanja: 3 minute)

Tim	++	+	-	--
Vsi člani tima smo vključeni v oblikovanje ciljev tima.				
V timu smo oblikovali pravila delovanja, ki jih vsi dosledno upoštevamo.				
Vsi člani enakovredno in odgovorno sodelujemo in prispevamo ideje, mnenja.				
V timu vlada varno okolje in zaupanje med člani; vsi si upamo odkrito spregovoriti in soočiti nasprotujoča si mnenja.				
Smo strpni v komunikaciji; ne prekinjamo se, pozorno se poslušamo in si dopustimo dovolj časa za razmislek in izražanje misli.				
Med seboj se nesebično spodbujamo, podpiramo in kritično prijateljujemo.				
To, kar se dogaja oziroma o čemer razpravljamo v timu, ostane med člani tima.				
V timu končni dogovor oziroma rešitev sprejmemo, ko je ta sprejemljiva za vse člane.				
V primeru neuspeha ali konflikta konstruktivno analiziramo vzroke in iščemo rešitve.				
Prizadevamo si, da bi naš tim preraščal v učečo se skupnost s poudarkom na skupnem učenju.				
Zbiramo/dokumentiramo dokaze o našem učenju.				
Skupaj se odločamo, katere podatke bomo pridobivali/zbirali in kako (za raziskovanje lastne prakse, vrednotenje učinkov vpeljanih sprememb na dosežke učencev ...)				
Svoje rezultate dela in dognanja si prizadevamo širiti med preostale strokovne delavce vzgojno-izobraževalnega zavoda.				
Člani tima na srečanjih redno reflektiramo o svojem delu in počutju.				

- ✓ Člani tima primerjajo, kako so ocenili posamezne trditve oziroma kako vidijo delovanje tima na posameznih področjih.

Moderator izlušči trditve, o katerih so mnenja najbolj razpršena, in trditve, ki jih je večina članov ovrednotila slabše (-, --).

(Trajanje: 5 minut)

- ✓ Moderator vodi razpravo o tem, katero od zaznanih šibkejših točk v delovanju tima je treba vzeti pod drobnogled. Člane opozori, naj v tej fazi še ne podajajo mnenj, sodb in naj ne razpravljajo o vzrokih, posledicah ... Vsak član tima izpostavi, kaj je po njegovem mnenju najbolj pereče v timu. Glede na večinsko mnenje tim izbere prioriteto, ki se ji bo posvetila v nadaljevanju.

(Trajanje: 10 minut)

- ✓ Vsak član tima razmisli in na samolepilne lističe zapiše:¹

- vzrok/-e oziroma razlog/-e, zakaj kot tim na izbranem področju ne delujejo najbolje;
- predlog/-e za izboljšavo.

Moderator pripravi dva plakata:² na prvega člani prilepijo lističe z vzroki, na drugega pa s predlogi.

(Trajanje: 5 minut)

- ✓ Moderator prebere zapise članov. Če je tim večji (na primer aktiv učiteljev), lističe sproti razvršča po podobnosti vsebine zapisa.

Moderator vodi razpravo o predlogih za izboljšavo, v kateri se člani tima odločijo:

- katere predloge bodo sprejeli oziroma upoštevali,
- katere spremembe v delovanju bodo vpeljali oziroma kako se bo to v prihodnje odražalo na njihovem skupnem delu,
- katero bo novo pravilo za delovanje tima ...

(Trajanje: 15 minut)

¹ V primeru dela na daljavo se to naredi z uporabo drugega orodja (zapis v Wordu ipd.)

² Plakati se nadomestijo npr. z zapisom v Google Dokumentih, če se dela na daljavo.

1.2.2 Instrumentarij za samoevalvacijo vodje projektnega tima

Koliko veljajo spodaj navedene trditve za vaše vodenje projektnega tima (PT):	Pogosto	Občasno	Nikoli	OPOMBA
Sem motiviran za delo v projektu in za vodenje PT.				
Dobro poznam in razumem vsebine in cilje projekta.				
Člane PT na različne načine seznanjam z informacijami, ki jih vodje PT dobimo na delovnih srečanjih, posvetih ...				
Članom PT posredujem gradiva s strokovnih srečanj/ usposabljanj/posvetov oz. jih usmerjam, kje lahko dostopajo do gradiv (spletna učilnica ...)				
S člani izvajam aktivnosti, pri katerih sem sodeloval na srečanjih vodij (npr. delavnice, pogovor ...)				
S člani PT se individualno pogovarjam in spremljam njihovo delo/napredek v okviru projekta.				
Na srečanjih PT spodbujam člane tima k medsebojnemu mreženju informacij, gradiv, izkušenj.				
Delujem sistematično, organizirano, znam ohranjati osredotočenost, vidim širšo sliko procesa, skozi katerega gre tim.				
V PT sem pripravil delavnico, da smo postavili skupna pravila delovanja tima, in skrbim, da jih dosledno upoštevamo.				
Prizadevam si, da tim prerašča v učečo se skupnost: da se člani tima učimo drug od drugega s pedagoškimi pogovori, študijem literature/gradiv in proučevanjem lastne prakse.				
V primeru nejasnosti, strokovnih dilem in odprtih vprašanj se sproti obračam na skrbnika šole, člane ožjega tima, vodjo projekta, preostale konzorcijske partnerje v projektu ...				
Pozoren sem na ustvarjanje dobrega vzdušja v timu, na vzpostavljanje varnega in zaupnega okolja ter na spodbujanje in enakopravno vključenosti vseh članov tima.				
Kot vodja tima sem pozoren na težave/nesoglasja, ki se pojavljajo med člani tima, in skrbim za sprotno razjasnjevanje, razčiščevanje in iskanje rešitev.				
Skrbim za ustrezno (konstruktivno in strpno) komunikacijo med člani tima ter za argumentirano soočanje mnenj.				
Člane tima spodbujam k stalni refleksiji o doseganju cilja projekta in delovanju tima.				
Skrbim za redno komunikacijo in sodelovanje tima z ravnateljem (obveščanje in po potrebi vključevanje v proces dela v skupini).				
Počutim se suveren pri vodenju in moderiranju pedagoških pogovorov v timu.				
Redno vodim dokumentacijo, povezano s projektom.				

(Trajanje: 15 minut)

Vodja projektnega tima primerja svojo oceno vodenja projektnega tima (po posameznih postavkah v instrumentariju) s povratno informacijo, ki jo je pridobil od članov tima, če so izvedli 3. protokol (Povratna informacija vodji projektnega tima). Nato se odloči, na katerih področjih oz. pri katerih nalogah vodje projektnega tima bi želel prioritarno uvesti določene izboljšave, in oblikuje načrt aktivnosti. V pomoč je spodnja preglednica.

Katere naloge vodje projektnega tima dobro opravljam? Katera so moja močna področja?	Kaj bi želel izboljšati pri vodenju projektnega tima?	Kaj in kako bom v ta namen spremenil oz. vpeljal pri svojem vodenju projektnega tima v prihodnje? Katere aktivnosti bom izvedel?

1.2.3 Instrumentarij v podporo članom projektnega tima pri podajanju povratne informacije vodji projektnega tima

Vsak član tima individualno razmisli, koliko spodnje trditve veljajo za njihovo vodjo projektnega tima.

Trditve	Vedno	Občasno	Redko	OPOMBA (Kje se še lahko izboljša? Kaj še lahko naredi?)
Vodja nam sproti in učinkovito posreduje vse informacije in gradiva z delovnih srečanj/ usposabljanj/posvetov.				
S projektim timom izvede aktivnosti (npr. delavnice, pogovor ...), ki so bile izvedene na srečanjih vodij projektne timov.				
S člani tima se individualno pogovarja in spremlja naše delo/napredek v okviru projekta.				
Tim vodi suvereno, sistematično, organizirano.				
Na srečanjih tima nas člane spodbuja k medsebojnemu mreženju informacij, gradiv, izkušenj.				
Prizadeva si, da se člani tima učimo drug od drugega z vodenjem strokovnih/pedagoških pogovorov, študijem literature/gradiv in proučevanjem lastne prakse.				
Prizadeva si za ustvarjanje dobrega vzdušja v timu, za vzpostavljanje varnega in zaupnega okolja in za dosledno upoštevanje postavljenih pravil.				
Skrbi za ustrezno (strpno, konstruktivno) komunikacijo med člani tima, za enakopravno vključenost vseh članov in za argumentirano soočanje mnenj.				
Člane tima spodbuja k stalni refleksiji o doseganju ciljev projekta in delovanju tima.				

Po zaključku izpolnjevanja instrumentarija

Eden izmed članov tima v nadaljevanju prevzame moderiranje pogovora, v katerem:

- člani tima med seboj primerjajo, na katerih področjih vodenja tima je vodja tima zelo učinkovit/uspešen/suveren ...,
- razmislijo in predlagajo mogoče izboljšave, ideje ... na področju vodenja za učinkovitejše delovanje celotnega tima v prihodnje,
- oblikujejo povratno informacijo vodji tima.

1.2.4 Instrumentarij za samoevalvacijo člana projektnega tima

Trditve, ki se nanašajo na naloge in delovanje posameznega člana projektnega tima:	Razmislek o sebi kot članu projektnega tima; koliko te trditve veljajo zame?			Kako to vem? Iz česa je to razvidno? S katerimi dokazi bi lahko to dokazal?
	Vedno	Občasno	Redko	
Dobro poznam in razumem cilje in namen projekta.				
Verjamem v smiselnost projekta in imam pozitivna stališča do novosti, ki jih vpeljujemo/razvijamo s projektom.				
Prebiram/preučim priporočeno literaturo in strokovna gradiva, ki predstavljajo teoretično podlago za delo v projektu.				
Na sestankih tima aktivno in konstruktivno sodelujem v vseh aktivnostih (npr. strokovni pogovori, delavnice, predstavitve ...)				
Vse naloge in zadolžitve, ki so mi zaupane v timu, opravi odgovorno (po najboljših močeh in v dogovorjenem času).				
Dosledno upoštevam pravila, ki smo si jih zastavili v timu.				
Skrbim, da je moja komunikacija v timu ustrezna (pozorno poslušam druge člane, jih ne prekinjam, strpno sprejemam mnenja drugih, argumentirano izražam svoja mnenja itd.)				
Svoje znanje (npr. z izobraževanj), gradiva (npr. primere dejavnosti) in nove izkušnje nesebično delim z drugimi člani tima.				
Prispevam k temu, da se člani tima učimo drug od drugega tudi s kolegialnimi hospitacijami in skupnim raziskovanjem poučevalne prakse.				
Kritično prijateljujem z drugimi člani tima; sprejemam in podajam konstruktivne povratne informacije (npr. na izvedene primere dejavnosti, kolegialne hospitacije).				
Načrtno prispevam k dobremu vzdušju in počutju v timu.				
V primeru težav ali nesoglasij v timu si prizadevam za sklepanje kompromisov in aktivno prispevam k iskanju rešitev.				
Zavedam se, da je za uspešno delovanje tima pomembna stalna (samo)refleksija, in pri tem aktivno sodelujem.				
Sodelujem z vodjo projektnega tima, upoštevam njegove usmeritve in navodila ter ga sproti obveščam o svojem delu oz. aktivnostih v projektu.				

Opazovati, povezovati, sodelovati, učiti se drug od drugega

- Kako bi ocenili svoje delo v projektne timu oz. svoj prispevek k delovanju projektne tima?
- Član projektne tima primerja svojo oceno delovanja v projektne timu (po posameznih postavkah iz instrumentarija) s povratno informacijo, ki jo je pridobil od vodje tima (5. protokol – Povratna informacija vodje članu projektne tima). Nato se odloči, čemu bi lahko v prihodnje namenil več pozornosti oz. kaj bi lahko naredil/spremenil pri sebi, da bi kot tim bolje delovali.

Katere naloge člana projektne tima dobro opravljam? Katera so moja močna področja?	Kaj bi želel izboljšati?	Kaj in kako bom v ta namen spremenil oz. vpeljal pri svojem delu v projektne timu? Katere aktivnosti bom izvedel?

1.2.5 Instrumentarij v podporo vodji projektnega tima pri podajanju povratne informacije posameznemu članu projektnega tima

Vodja projektnega tima razmisli, koliko spodnje trditve veljajo za posameznega člana projektnega tima:

Trditve	Vedno	Občasno	Redko	OPOMBA (Kje se še lahko izboljša? Kaj še lahko naredi?)
Dobro pozna in razume cilje in namen projekta.				
Izraža pozitivna stališča do novosti, ki jih razvijamo v projektu.				
Poglobljeno preuči strokovna gradiva in literaturo, ki predstavljajo teoretične podlage za delo v projektu.				
Na srečanjih projektnega tima aktivno sodeluje pri vseh aktivnostih (npr. delavnice, strokovni pogovori, predstavitve ...)				
Naloge in zadolžitve v projektu opravlja kakovostno in v dogovorjenem času.				
Dosledno upošteva pravila, ki si jih je zastavil projektni tim.				
V timu komunicira strpno in spoštljivo (pozorno posluša, sprejema mnenja vseh članov, z argumenti podpre lastno mnenje in stališča ...)				
Izkazuje pozitivno naravnost do skupnega učenja in medsebojnega podpiranja v timu.				
Pridobljeno znanje, gradiva in izkušnje deli oz. mreži z drugimi člani tima.				
Sodeluje pri kolegialnih hospitacijah in skupnem preučevanju poučevalne prakse.				
Prispeva k dobremu vzdušju v timu (k občutku sproščenosti, varnosti in zaupanja ...)				
Sprejema in upošteva konstruktivno povratno informacijo vodje in članov projektnega tima in tudi sam podaja (kritično) povratno informacijo drugim članom.				
Sodeluje pri skupni refleksiji tima (tako glede doseganja ciljev projekta kot tudi delovanja tima).				

Vodja oblikuje povratne informacije posameznim članom projektnega tima:

- Odlično prispevaš k delovanju tima s tem, ko ...
- V prihodnje bi lahko preizkusil/vpeljal/izboljšal še ...

1.3 Pogled vodij in članov projektnih timov na delovanje projektnih timov

Vrtci

- Naša pot v projektu
- Projektni tim zaneti iskro raziskovanja pedagoške prakse

Osnovna šola

- Spirala sprememb
- Šolski projektni tim - gonilo razvoja

Srednja šola

- Sodelovanje tima je edina rešitev
- Povezovanje razvojnih projektov na srednji šoli
- Šolski projektni tim je (kot) anasambel, ki (iz)zveni, ko/če se (raz)glasi

Vzgojitelji in učitelji v prispevkih opisujejo izkušnje z delovanjem projektnega tima v vzgojno-izobraževalnem zavodu in različne vidike delovanja tima. V zapisu prispevkov so izpostavljena spoznanja z osebne gledišča posameznega avtorja, hkrati pa prispevki odgovarjajo na nekatera od spodaj naštetih vprašanj.

- Katere pozitivne izkušnje glede projektnega tima bi izpostavili? Kaj ste pridobili?
- Kateri so prepoznani pozitivni učinki delovanja projektnega tima?
- Kako ste uporabili protokole in različne instrumentarije za delovanje projektnega tima?
- Kako ste ohranjali kontinuiteto dela projektnega tima?
- Kakšna je bila vloga ravnatelja pri delovanju projektnega tima?
- Kako ste se odločili, katere vsebine boste imeli na sestankih projektnega tima? Katere so se izkazale za učinkovite, katere manj primerne?
- V čem prepoznate prednosti in pomanjkljivosti (ne)rednih delovnih srečanj projektnega tima?
- V čem prepoznate prednosti in pomanjkljivosti delovnih srečanj na daljavo in v živo?
- Kakšen je bil odnos med člani projektnega tima in drugimi zaposlenimi v vzgojno-izobraževalnem zavodu?
- Kako ste kot projektni tim širili znanje in izkušnje v kolektiv? Katere pozitivne učinke ste pri tem prepoznali? Kako ste se soočali z negativnimi odzivi preostalih, ki niso bili člani projektnega tima? Katere negativne izkušnje imate in kako ste jih premagovali?
- Kako bi delovanje projektnega tima nadgradili (vsebinsko in organizacijsko)?

1.3.1 Naša pot v projektu

Mag. Mojca Meke, Vrtec Anice Černejeve Celje

Uvod

Naš vrtec sestavlja pet organizacijskih enot. Strokovni delavci, ki delujemo v različnih enotah, se sicer med seboj poznamo, a eno je poznavanje sodelavca, drugo pa timsko sodelovanje z njim v projektu – v smislu deljenja svojih razmišljanj in primerov iz prakse ter v smislu poznavanja njegovih prepričanj, močnih področij, potreb in želja ... V prispevku bomo delili naša spoznanja o timskem (so)delovanju z vidika vodje in članov tima.

Naš projektne tim – kdo smo in kam gremo

Timsko delo vzgojiteljev je v *Pedagoški enciklopediji* (1989, povz. po Polak, 1999, str. 9) »opredeljeno kot oblika aktivnosti, ki jo opravlja skupina pedagoških strokovnjakov na podlagi neposrednega in enakovrednega sodelovanja ter v smeri doseganja skupnih ciljev«.

Naš projektne tim je sprva štel osem članov, od tega pet strokovnih delavk (vzgojiteljic), ravnateljico, pomočnico ravnateljice ter svetovalno delavko. Delo v timu, potrebe in zahteve projekta pa so nas postavili pred izziv in razmišljanje o povečanju tima. Tako smo k sodelovanju povabili še štiri strokovne delavke. Izkušnjo ocenjujemo kot pozitivno, saj smo lažje porazdelili delo, poleg tega pa so na novo priključene članice prinesle pomemben uvid, kako uspešno smo do tedaj širili vsebine in dejavnosti na kolektiv, kako razmišljajo člani kolektiva ... Tako tim zdaj šteje skupaj dvanajst članov. Na začetku projekta smo (do tedaj vajeni le linearnega načina dela v projektih, ki so v večini zahtevali oz. ponujali recepte, metode, kako naj vodimo projekt) tudi tokrat stali pred kažipotom ter se spraševali, kam in kako ter kdo nam bo to pokazal? **Šele ko smo spoznali, da se v nas skrivata največji potencial in moč za uvedbo sprememb, ko smo od individualnega prešli k skupnemu in sodelovalnemu, ko smo spoznali, da je vsak izmed nas nepogrešljiv, smo pričeli ustvarjati učečo se skupnost, ki deluje v smeri trajnostnega delovanja.**



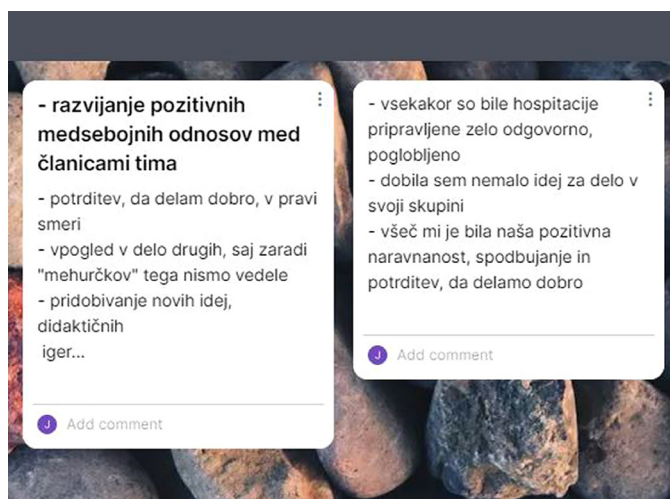
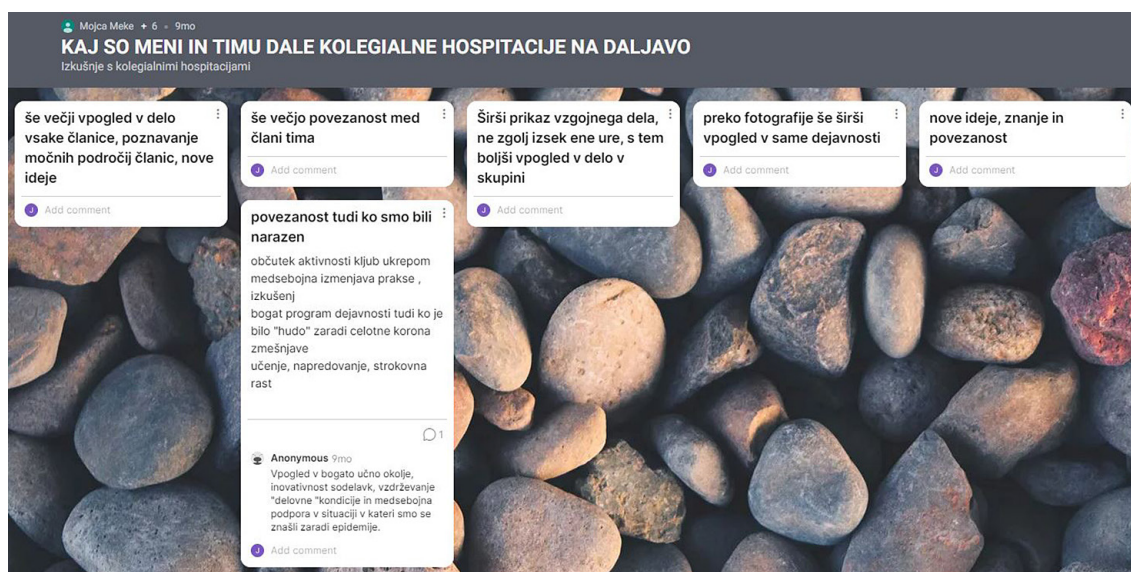
Slika 1: Naša pot v projektu OBJEM. Shema, predstavljena na srečanju na spletu 2. junija 2021.

Timsko (so)delovanje

Kontinuirano delo projektnega tima smo dosegli z rednimi mesečnimi srečanji, ki smo jih izvedli bodisi v živo ali na daljavo prek spletnega orodja Zoom. Ura in kraj srečanja sta bila vselej enaka, medtem ko smo datum srečanja določali sproti glede na dogovor, kaj opraviti do prihodnjega srečanja, koliko časa potrebujemo za izvedbo naloge ter kaj bo vsebina prihodnjega srečanja. **Načrtovana vsebina srečanja zagotovo pripomore k občutku varnosti, pri čemer je količino informacij treba vsebinsko premisliti, saj se lahko z njihovo preveliko količino zmanjša motiviranost za delo.** Vsebine naših srečanj lahko razdelimo na tri področja, ki so se med delovnimi srečanji včasih prepletala, drugič pa bila namenjena le enemu, celotnemu srečanju:

- načrtovanje (operativnega načrta, akcijskih načrtov, promocijskih akcij, drugih aktivnosti v vrtcu ...), predaja splošnih informacij;
- ledolomilci in procesi sodelovalnega učenja;
- strokovne razprave, evalvacije in priložnosti za skupno rast in učenje.

Delovna srečanja so do pojava novega koronavirusa potekala v živo, v času ukrepov za preprečevanje prenosa virusa pa tudi na daljavo. Člani projektnega tima smo razpravljali ter ugotavljali, da je narava vzgojiteljevega dela, da v ospredje postavlja fizični stik, spremljanje nebesedne komunikacije, medsebojno pomoč ... Ravno zato se nam je sprva delo na daljavo zdelo tuje. Toda kljub začetni negotovosti in mnogim pomislekom smo zmogli sprejeti izziv in nanj pogledati s pozitivnega vidika. Ob koncu daljšega obdobja srečevanj na daljavo smo



Slika 2: Padlet tabla, nastala na delovnem srečanju projektnega tima 27. maja 2021. Odgovori članov projektnega tima na vprašanje »Kako ocenjujejo oz. kaj so pridobili s srečanju na daljavo«.

strokovni delavci, člani tima, zmogli prepoznati pozitivne vidike tovrstnih srečanj. Ob razmisleku, kaj so meni in mojemu timu dala srečanja in kolegialne hospitacije na daljavo, so člani tima med drugimi zapisali: »Občutek aktivnosti tudi v času ukrepov. Vzdrževanje delovne ‚kondicije‘ ter medsebojna podpora v času, ko nam je bilo težko. Še večjo povezanost med člani. Še boljši vpogled v delo vsake posameznice in posledično poznavanje dobrih in šibkih področij posameznika ...«

Zaupanje in komunikacija kot pomembna dejavnika učinkovitosti tima

Ledolomilci in procesi sodelovalnega učenja imajo pomembno vlogo pri motivaciji za timsko delo ter posledično zagotavljanje potrebe po varnosti, sprejetosti in potrditvi. S takimi načini učenja in sodelovanja smo v timu postavljali izhodišča za razmišljanje o tem, zakaj smo pri projektu, kje vidimo svojo vlogo v projektu, kaj nam projekt pomeni, kaj potrebujemo za sodelovanje v timu, kaj pojmuje kot dobro sodelovanje ... Pri vpeljevanju omenjenih procesov ima pomembno vlogo vodja projektnega tima. Opolnomočenje vodje s takimi vsebinami ocenjujemo kot nujno in pozitivno, pa vendar mora vodja znati prepoznati, kdaj mora in kdaj lahko svoj tim podpre s takimi aktivnostmi oz. kdaj tim tega morda ne potrebuje. Prav tako mora poznati učinke in rezultate dejavnosti ter se pri tem vprašati, kako bodo pomagali članom. Ledolomilcev torej ne uporabljamo kot mašilo na delovnih srečanjih, temveč za negovanje odnosov, spoznavanje, ugotavljanje izzivov, prepoznavanje preprek pri delovanju ... Ne le, da smo s procesi sodelovalnega učenja bolje spoznali drug drugega, ustvarjali strokovno, spodbudno in sproščeno vzdušje, temveč smo tudi uresničevali ter razvijali temeljna dejavnika učinkovitosti tima, to je zaupanje in komunikacijo. Kot pravi Polak (2009, str. 9), »pogoj, da se odnosi v timu sploh razvijejo, je zaupanje, ki se kaže v komunikaciji med člani tima. Člani tima pravzaprav gradijo zaupanje s svojim osebnim vedenjem, ki pa mora biti vredno zaupanja.« **Vodilna dejavnika smo gradili z aktivnim in spoštljivim poslušanjem, spoštovanjem, razumevanjem in empatijo.** Tako smo enakomerno razdelili naloge in obveznosti v timu. Če je npr. določen član organiziral, vodil in pripravljaj dogodek ali promocijsko akcijo, je npr. v tem času drug član aktivno pisal didaktične pristope za razvoj bralne pismenosti ...

Vodja, član, ravnatelj – kdo je kdo v timu?

Preboj v razumevanju, da smo člani odvisni drug od drugega, medsebojno povezani in da je udeležba vseh članov nujna in potrebna, kar Polak (2007) poleg zaupanja in komunikacije pojmuje kot ključne dejavnike učinkovitosti timov, se je izkazal kot gonilna sila delovanja našega tima. Pri tem sem kot vodja opazila pomemben preobrat v svojem vodenju in delovanju. **V nasprotju s prvotnim razumevanjem svoje vloge vodje kot nekoga, ki podaja informacije, razdeljuje naloge, usmerja in vodi, sem pričela dojemati in delovati kot vodja, ki spodbuja, sodeluje, podpira in uresničuje.** Povezovalno vlogo sem usklajevala s premišljenim prepoznavanjem in usklajevanjem skupnih ciljev ter potrebami posameznikov.

Poleg občutka pripadnosti timu smo s takim prizadevanjem in vodenjem prepoznali večjo učinkovitost pedagoškega skupnega dela v primerjavi z individualnim. Seveda to na začetku ni bilo najlažje, saj so bili tudi člani navajeni, da so prejeli informacije, navodila za delo ... **Kot vodja sem si prizadevala, da sem člane v trenutkih, ko so oklevali, omahovali ter se niso čutili dovolj strokovno usposobljeni ali pa so bili izčrpani, neutrudno motivirala, navduševala. Podpiranje in sodelovanje sta postala stalna spremljevalca v delovanju tima.** Posledično so se pričeli podpirati in sodelovati tudi člani med seboj. To se je odražalo v pozitivnih povratnih informacijah (na kolegialnih hospitacijah, predstavitev na mreži ...), izražanju podpore, lepih misli, deljenju primerov dobrih praks, izmenjavi idej, pripomočkov ... Vse omenjeno pa je prispevalo k osebni in strokovni rasti članov tima.

Projektne timi oz. njihov vodja mora delovati enotno in povezovalno, pri čemer mora imeti podporo vodstva. V našem timu so ravnateljica, pomočnica ravnateljice ter svetovalna delavka enakovredni člani tima. To so na nek način spodbujali tudi oblikovani protokoli, ki so omogočali vnaprej dogovorjen potek dela. Pri vpeljevanju novosti in sprememb smo vedno sledili protokolom, ki spodbujajo enakovreden prispevek, razmišljanje in sočutenje različnih pogledov ter prepričanij, predvsem pa razprave, v katerih sodeluje vsak član. S tem smo odprli

dialog in prostor podajanju mnenj, izkušenj ter razmišljanj. Drug drugega smo imeli priložnosti slišati, osvetliti in ozavestiti z vidika različnih potreb kot tudi narave dela oz. delovnega mesta. Pogosto smo si zastavljali vprašanja: kako lahko različni profili drug drugega podpremo, kaj se lahko naučimo, kje vidimo priložnosti za rast. Tako lahko rečemo, da so se pravno formalne oz. izvedbene vloge izbrisale, v ospredje prihajajo vloge, kot so motivator, proizvajalec idej, izvršitelj, dovršitelj ...

Povezovanje tima s kolektivom

Cilj našega tima je implementacija vsebin in dela pri projektu v kolektiv. Vsebine projekta tako vpeljujemo tudi v vse organe vrtca (razvojni tim, strokovni aktivni). Pri tem neprestano razmišljamo o tem, kakšne strategije učenja, vpeljevanja novosti so se do zdaj izkazale za uspešne ... Razumevanje potreb, želja ter močnih in šibkih področij posameznega člana projektnega tima nam pri tem zelo pomaga. [Ko stopimo pred kolektiv oz. vodimo srečanja posameznih organov, premišljujemo o tem, kdo zna biti dober motivator in bo navdihnil kolektiv, kdo zna v danem trenutku pomiriti, nuditi razumevanje, kdo zna poiskati/izvesti ustvarjalne načine poučevanja ...](#) Pretežno uporabljamo metode dela v manjših skupinah, ki podpirajo izkustveno naravnane delavnice, strokovne razprave, predstavitev primerov dobre prakse ... Pri tem znanje in izkušnje o delovanju v timu prenašamo na kolektiv. Predvsem zato, da ne delujemo zgolj in samo s podajanjem informacij ter nalog, temveč da delujemo motivirajoče, spodbujamo sodelovanje ter nudimo občutek podpore. Zagotovo smo se s strani kolektiva soočali s pomisleki ter nevšečnostmi, predvsem s stališča uvajanja (ne)nujnih sprememb. [Z zgledom, prepričanostjo o vsebinah projekta, s širjenjem dobre prakse, vidnejših uspehov in napredka se vedno bolj širi prepričanje o skupnem dobrem, o dobrobiti otrok, kar je naše poslanstvo.](#)

Zaključek

V prispevku smo osvetlili delovanje tima od ponotrnanja ciljev projekta, možnosti izbire in kreiranja lastne poti ter uporabe lastnih potencialov do spremenjenih vlog v timu. V zaključku bomo strnili najpomembnejše ugotovitve oz. poudarili vidnejše rezultate, ki so plod timskega dela projektnega tima. Izvedli smo več promocijskih akcij, v katerih smo se povezali z društvi, radiem ter vrtci in šolami, ki podpirajo promocijo knjig. Naj naštejemo le nekaj primerov in deležnikov, s katerimi smo sodelovali. Gostili smo razstavo Pot knjige (JAK), sodelovali v projektu Menjaj branje in sanje (Gimnazija Ledina), z branjem pravljic smo ustvarjali radijski program z oddajo Preko radijskih valov do otroških domov (Radio Celje). Sodelovali in obeležili smo dogodke v okviru projekta Nacionalni mesec skupnega branja. To, na kar smo še posebej ponosni in kjer je delo na projektu najbolj vidno, pa je mreženje s preostalimi vrtci, sodelujočimi v projektu. Redno smo sodelovali na srečanjih na spletu, predstavljali svoje primere dobre prakse ter tako prispevali k deljenju in prenašanju izkušenj ter k strokovni rasti članov projektnega tima, spodbujanju in preizkušanju že obstoječih primerov ... Ne nazadnje smo in še sodelujemo pri oblikovanju modelov vertikalne nadgradnje pri razvijanju bralne pismenosti.

Viri in literatura

1. Adlešič, B., in Rutar Ilc, Z. (2018). Kolegialno podpiranje s pomočjo veččin coachinga. V *Projekt OBJEM. delovno srečanje za vodje projektne timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta..
2. Meke, M (2021). Bomo zmogli? Bomo, jaa. Učinkovitost tima. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektne timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
3. Mršnik, S. (2019). Pomen vloge vodje PT in ravnateljev pri izvajanju aktivnosti projekta v VIZ – podpora vodjem PT, PT kot učeča se skupnost. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektne timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta..
4. Mršnik, S. (2019). Poučevanje in učenje s pomočjo raziskovanja lastne prakse, učeča se skupnost. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektne timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.

5. Mršnik, S. (2019). Vsakokratno ravnovesje se podre, vendar se vzpostavi novo ravnovesje na kvalitetnejši ravni in kako delujemo v razvojnem projektu, ko postanemo učeča se skupnost? V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
6. Mršnik, S. (2021). Skupnost učiteljev skozi medsebojno sodelovanje zastavlja vprašanja, vrednoti učinek in se odloča o nadaljnjih korakih. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
7. Pevec Semec, K. (2018). Sodelovanje in komunikacija. Vloge v timu. V *Projekt OBJEM in NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
8. Polak, A. (1999). *Aktivnosti za spodbujanje in razvijanje timskega dela. Priročnik za spodbujanje timskega dela*. Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani.
9. Polak, A. (2007). *Timsko delo v vzgoji in izobraževanju*. Modrijan.
10. *Protokol uvajanja kolegialnih hospitacij v Vrtcu Anice Černejeve*. Neobjavljeno gradivo. Interno gradivo vrtca.
11. Rutar Ilc, Z. (2018). Vloga tima pri vpeljevanju sprememb in spodbujanju sodelovanja na šoli. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Neobjavljeno gradivo.
12. Založnik, P., in Mršnik, S. (2019). Krepitev vodij PT RVIZ projekta OBJEM: kje smo in kam gremo? V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodenje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.

1.3.2 Projektni tim zaneti iskro raziskovanja pedagoške prakse

Andreja Klemenc, OŠ Brusnice, Vrtec Brusnice

Uvod

V šolskem letu 2017/18 smo se s celotnim vrtcem, skupaj torej 13 članov, vključili v projekt NA-MA POTI. Smo manjši vrtec ob šoli. Vključenost vseh članov kolektiva se je izkazala kot velika prednost, saj celoten zavod živi s projektom. Posledično uspešno potekajo tudi vertikalna in horizontalna komunikacija ter sodelovanje med člani. Ob razvejanosti in obširnosti projekta ter vključenosti različnih vsebin smo se posvečali tudi področju odnosov, sodelovanja, vzpostavljanju varnosti, ki je pogoj za odprtost in uspešno raziskovalno učenje itd., kar je na koncu prineslo vzpostavitev projektnega tima kot učeče se skupnosti. Med projektom se je usmerjeno in tudi samodejno vzpostavil kakovosten projektni tim z mnogimi elementi dobrega tima, kot so »vključenost, prispevki vseh, skupno načrtovanje, skupno sprejemanje odločitev, soodvisnost, spoštljiva komunikacija, refleksija, evalvacija, enakopravnost, skupna vizija, zaupanje, soodgovornost, kakovostni rezultati, pripadnost, kooperativnost, dobro počutje, ustvarjalnost, občutek zadovoljstva in izpolnitve« (Lesničar idr., 2017, str. 43).

Vzpostavitev učeče se skupnosti

S sodelovanjem v omenjenem projektu in med drugim z vključevanjem mnogih vsebin, ki vsebujejo elemente povezovalnega delovanja, smo v našem timu vzpostavili večjo povezanost med člani, prisotno je tudi mnogo več kritičnega prijateljevanja. Petletni projekt hkrati omogoča kontinuiran proces in akumulacijo znanj in izkušenj, od katerih lahko pričakujemo večjo trajnost. Prisotno je mnogo več strokovnega delovanja in izmenjave strokovnih vsebin. Pred vstopom v projekt je bilo zaznani več individualnega dela in samozadostne naravnosti posameznih članov – »deprivatizacija lastne prakse« (Lesničar idr., 2017, str. 48). »S poudarkom in usmerjenostjo v odnose so se začeli člani zavedati svoje profesionalne dolžnosti, vpliva in moči, da lahko soustvarjajo sodelovalno kulturo med sodelavci in se vključujejo v različne oblike učenja drug od drugega ...« (Skvarč, Čuk, Rutar Ilc, 2017).

Kot lahko preberemo (Lesničar idr., 2017), smo tudi mi zaznali dodano vrednost dela v učeči se skupnosti, saj se je povečala stopnja poglobljenih strokovnih pogovorov, zmanjšalo se je delo v osami, vključenost v projekt in pripadnost projektu pa sta vodili k skupnemu cilju in povezovanju.

Koraki do učinkovitega projektnega tima

Ocenjujem, da so bili za uspešno oblikovanje učeče se skupnosti, kolegialnega sodelovanja in vzpostavitev kulture učenja drug od drugega ključni začetki, ko smo postavljali temelje delovanja našega projektnega tima. Prva srečanja projektnega tima so bila namenjena analizi stanja našega vzgojno-izobraževalnega zavoda (VIZ), kako torej delujemo kot tim, učeča se skupnost, kaj potrebujemo za dobro delovanje, kako izboljšati vzdušje, vzpostaviti kulturo zaupanja itd.

Izvedli smo delavnico »Zakaj me sodelavci cenijo« (priloga 1), ki je okrepila pozitivno vzdušje, kulturo zaupanja in dvignila motivacijo. Nastal je plakat, ki smo ga obesili v zbornico vrtca. »Občutek varnosti in zaupanja je pogoj za premik iz območja udobja v območje učenja« (Skvarč, Čuk, Rutar Ilc, 2017, str. 19).

Uporabili smo tudi protokol Osvetljevanje in razreševanje dilem v vključujoči šoli (Skvarč, Čuk, Rutar Ilc, 2017, str. 26), ob katerem smo se seznanili z delom s protokolom in strokovno vodeno komunikacijo. Na drugem srečanju smo uporabili protokol Oblikovanje pravil, namenjen vzpostavitvi skupnih pravil v komunikaciji. Postavljenim pravilom smo sledili na nadaljnjih srečanjih. Delovali naj bi v pozitivnem vzdušju, kritično prijateljevali (vzpostavitev zaupnosti), vsak naj ima možnost izraziti svoje mnenje, uporabljali naj bi se protokoli, vzpostavil naj bi se red v delovanju (čas, vsebina, organizacija), spoštovali naj bi dogovore, spremljali pedagoške novosti

in spodbujali učenja ter bili pozitivno naravnani. Občasno smo se k nastalemu plakatu vračali in opozarjali na skupne dogovore.

Uporabili smo tudi pripomoček oz. tabeli Trditve o delovanju tima (Skvarč, Čuk, Rutar Ilc, 2017, str. 16) in Refleksija v učeči se skupnosti. (Skvarč, Čuk, Rutar Ilc, 2017, str. 34). Omenjena instrumentarija, uporabljena za spremljanje napredka vzpostavljanja učeče se skupnosti, sta članom omogočila vpogled v delovanje tima. Člani so tabeli izpolnjevali marca 2018, novembra 2019 in ponovno novembra 2021. Vsebujeta zaprta in odprta vprašanja. Pred tem sem člane seznanila s tem, kaj je učeča se skupnost, učinkovit tim, katere so značilnosti običajnih in sodelujočih skupin, kakšen je pomen povratne informacije, katere so temeljne komunikacijske veščine ... Po pregledu in primerjavi rezultatov izpolnjenih tabel je v triinpolletnem spremljanju in delovanju v projektu mogoče **zaznati močan trend zadovoljstva, povezanosti med člani, vzpostavitve zaupanja, kakovostnejše komunikacije, kritičnega prijateljavanja, strokovne radovednosti, želje po novem znanju** itd. Ob prvi tabeli – marec 2018 – so se člani seznanjali z novimi vsebinami, torej kaj je tim, učeča se skupnost ... in hkrati ugotavljali, da si v kolektivu premalo zaupamo in ni sodelovalnega vzdušja, prisotna je slaba komunikacija ... Člani so si želeli pohvale, spoštovanja, sprejetosti, varnega okolja, povezanosti, zaupanja, medsebojne pomoči, strpnosti ... Prek let lahko z refleksijo članov razberemo veliko več učinkovitosti in povezanosti, rezultati pa izkazujejo diametralna mnenja na mnogih področjih v primerjavi z rezultati prvega leta spremljanja. Člani pri zadnjem izpolnjevanju tabele Refleksija v učeči se skupnosti – november 2021 – skoraj vse trditve podprejo s tem, da ta drži, torej da konstruktivno sodelujemo, si zaupamo, kritično prijateljujemo in se kolegialno podpiramo, analiziramo rezultate ... V letošnjih zapisih je izražene veliko manj potrebe po varnosti in sprejetosti, več pa je želje po vodenem in usmerjenem razvijanju ter poglobljanju kakovostnih odnosov in po timskem sodelovanju. Za prihodnje šolsko leto, ko ne bomo več vključeni v projekt NA-MA POTI, nameravamo k omenjenim vsebinam pristopiti z akcijskim načrtovanjem. Raziskovali bomo vsebine, ki so se izkazale kot manj razvite oziroma ki jih ocenjujemo kot lastne neizkoriščene priložnosti. Te vsebine so, glede na trditve v tabelah: v primeru neuspeha konstruktivno analiziramo vzroke in iščemo rešitve, vsi člani enakovredno in odgovorno sodelujemo in prispevamo ideje, mnenja ... Močno pa smo napredovali v nesebični pomoči in spodbudi. Veliko podpore so dobile tudi trditve, kot so: v timu končni dogovor oziroma rešitev sprejememo, ko je ta sprejemljiva za vse, vlada varno zaupanje med člani in vsi si upajo odkrito spregovoriti in soočiti nasprotujoča si mnenja. Prav tako smo postali mnogo bolj strpni v komunikaciji. Kot ocenjujem, so **k pozitivnim rezultatom pripomogle nove vsebine o učeči se skupnosti, ki smo jim namenjali pozornost, hkrati pa tudi vključenost v projekt, saj nas ta ves čas povezuje in usmerja v sodelovanje**. Veliko težo imajo tudi kolegialne hospitacije, ob katerih smo sodelavce seznanili z lastno prakso. Tudi sam projekt oz. sodelovanje v njem napeljuje v vzpostavljanje učeče se skupnosti.

Rednost srečanj projektnega tima

Kontinuiteto dela projektnega tima smo ohranjali z rednimi srečanji v živo vsak mesec, v času epidemije in zaprtja vrtcev pa je bilo več elektronske komunikacije in srečanj prek videokonferenc. Uspešno smo sodelovali tudi z ravnateljico. Zagotavljala nam je ustrezno podporo, po potrebi tudi svetovanje. Puščala nam je odprte poti delovanja.

Na srečanjih projektnega tima našega VIZ sem kot vodja prenašala predvsem informacije s srečanj vodij razvojnih VIZ, srečanj delovnega tima »Sodelovanje in timsko delo«, katerega član smo bili, hkrati pa sem se trudila ves čas ohranjati celosten pogled na projekt. Temu sem prilagajala tudi vsebine. Glede na dejstvo, da so se med trajanjem projekta pojavljale in vstopale različne vsebine, sem morala občasno ustrezno balansirati med njimi, da so člani ohranjali rdečo nit projekta. Ker je projekt vsebinsko zelo obširen, hkrati smo delovali v razvojnem delu projekta, so se občasno pojavljali neopredeljeni trenutki, kako naprej, izgubljala se je smiselnost, povezava med določenimi vsebinami. Sama pri sebi sem torej fokus dela usmerjala v širšo sliko, prav tako sem v to smer usmerjala tudi člane. V prvem letu smo vsi nekako tipali vsebine, smisel, naloge, se občasno izgubljali v nepovezanosti vsebin ... Iskali smo npr. smisel in povezanost med razvijanjem gradnikov in podgradnikov, pa na drugi strani pa iskali povezave z vsebinami delovnega tima... Na srečanjih tima sem torej pogosto izbirala in prilagajala vsebine, ki so članom osmišljale delo v projektu, oz. jim jih predstavljala tako, da so bile vsebine logične, smiselne in jasne. Ob tem sta se povečali angažiranost in motivacija članov, postajali smo učeča se skupnost.

Redna srečanja so bila izrednega pomena. Seveda z vsebinskega, predvsem pa tudi z motivacijskega vidika. Tako se je vzdrževal stik s projektom. Dejstvo je, da so člani različno naklonjeni projektu in temu primerno motivirani za delo. Če so srečanja redka, interes za delo v projektu lahko upade, izgubljeni se začneta stik in identifikacija s projektom. Sodelovanje v projektu članom lahko postane breme, določene vsebine gredo v pozabo.

Vodenje projektnega tima zahteva fleksibilnost

Srečanjem v živo sem sama mnogo bolj naklonjena kot srečanjem na daljavo. Druženje v živo omogoča intenzivnejšo in bolj poglobljeno komunikacijo. Prisoten je večji stik s člani, kakovostnejša je tudi njihova odzivnost. Prav tako sta tudi za vodjo komunikacija in vodenje srečanj prek videokonferenc zahtevnejša. Lahko se pojavi slabša odzivnost članov ali pa kaotična komunikacija. Sicer so bila tovrstna srečanja učinkovita, a so bila v živo uspešnejša. Kot sem že omenila, je v projekt vključen celoten vrtec. Člani so načeloma zavzeti in angažirani in nimam negativnih izkušenj z njihovim sodelovanjem. Nekoliko težav sem imela ob vstopu v projekt, ko so člani pričakovali jasna navodila in cilje za svoje delovanje. Ker smo z našim VIZ vstopili v razvojni del projekta in smo vsebine za delo razvijali sproti, sem občasno težje podajala pričakovane informacije. Poleg tega sem tudi sama sebi ustvarjala dodaten pritisk, kako člane motivirati in jih navdušiti. Vseskozi sem nezavedno balansirala med elementi uspešnega vpeljevanja sprememb v učeči se skupnosti: fokus v vizijo oz. širšo sliko, dvig motivacije članov in njihovo sodelovanje ter vključenost, razvijanje svojih lastnih veščin pri vodenju projektnega tima ... (Skvarč, Čuk, Rutar Ilc, 2017). Vsekakor moram poudariti tudi sicer zelo pozitivno vzdušje v kolektivu in povezanost med člani. Ocenjujem, da je bila ves čas prisotna visoka sodelovalna kultura. Zato ni bilo težko delovati kot vodja. Sicer je občasno čutili, da je komu delovanje v timu neprijetna obremenitev, ne pa strokovni izziv. Drugi ob zaključevanju projekta angažirano delujejo in se samoiniciativno odzovejo povabilu k sodelovanju pri pisanju članka za publikacijo ... V okviru VIZ smo oblikovali dva tima. Širšega, katerega člani so bili vsi, ožji tim pa je poleg mene vključeval še dva članici. Z njima sem reševala tudi druge strokovne dileme glede vsebin in organizacije. Občasno so določene vsebine zahtevale konzultacijo v ožjem krogu ali pa sem potrebovala sogovornika pri odločitvah in oblikovanju določenih mnenj. Intenzivnejše sodelovanje z njima sem uporabila glede na problematiko. Pomagali sta mi pri načrtovanju nekaterih aktivnosti v projektu, pri oblikovanju skupnih projektnih ciljev ...

Ocenjujem, da smo kot projektni tim delovali uspešno. Sicer smo v projekt vključeni že štiri leta, zato je težko ohranjati kontinuiteto dela in visoko raven angažiranosti. Načrte nam je prekrizala tudi epidemija covid 19, ki je spremenila organizacijo, način in tudi vsebino dela. Žal so bili v tem času vrtci namenjeni le nujnemu varstvu in se je projekt izvajal v spremenjeni obliki, a smo kljub temu delovali zavzeto. Kot omeni Lesničar s sodelavci (2017), bolj ko so skupine dobro delujoče in vključujoče, bolj so zadovoljene potrebe članov in večja je njihova pripadnost.

Kaj je bil glavni vzrok naše uspešnosti?

1. H kritičnemu prijateljevanju so veliko pripomogle kolegialne hospitacije, ki smo jih izvajali predvsem pred pojavom epidemije. Te hospitacije smo začutili kot močno priložnost s potencialom za strokovni napredek in tudi osebno rast. V prihodnje se jim imamo namen intenzivneje posvetiti. V šolskem letu 2021/22 smo jih kot prioritarno nalogo umestili tudi v letni delovni načrt vrtca. Odprle so nov prostor kritičnega prijateljevanja in izmenjave kritičnih vsebin tudi na tej ravni. S tem so hospitacije na novo ovrednotene, izgubijo negativno noto in nastopijo kot izziv. Tudi raziskave potrjujejo dejstvo, da se kolegialno podpiranje v učečih se skupnostih izkazuje za učinkovitejše od klasičnih usposabljanj (Skvarč, Čuk, Rutar Ilc, 2017).

Kolegialne hospitacije smo vpeljevali mehko in postopno. S tem namenom smo jih na začetku poimenovali prijateljski obisk. Zavedala sem se pomena vzpostavitve varnega okolja in povezanosti med člani ter pomena dviga motivacije. To smo dosegli z uporabo protokola Odnos do hospitacij in z vzpostavitvijo mehkih korakov ob vpeljavi prvih hospitacij oz. dogovorov, ki smo jih sprejeli na srečanju projektnega tima. Prve hospitacije so potekale le 15 minut, hospitacijski pari so se sami določili po prijateljskih

navezah, namen hospitacije pa je bil odpiranje vrat prijateljem za seznanitev drugega z lastno prakso.

2. Za uspešnost delovanja projektnega tima so izjemnega pomena redna srečanja. Če je bilo le mogoče, smo se srečevali enkrat mesečno. Tako smo vzdrževali stik s projektom, hkrati pa je to pogostost, ki članov preveč ne obremenjuje. Sama sem se občasno obremenjevala z razmišljanji o tem, ali člane z nalogami in zahtevami preobremenjujem. Iskala sem optimalne poti za to, da naloge oz. zahteve izpeljemo, hkrati pa člani ne razvijejo odpora do projekta.
3. Pojav epidemije in situacija izobraževanja na daljavo sta omogočila tudi večje število članov na izobraževanjih, kar se je izkazalo za zelo koristno.
4. K večji povezanosti članov in h kritičnemu prijateljevanju so pripomogli tudi pregledi primerov dejavnosti s strani kolegov in podajanja povratnih informacij.
5. Določen prispevek k uspešnosti delovanja tima je bila tudi začetna angažiranost v smislu oblikovanja tima. Kot sem v prispevku že predhodno omenila, smo na začetku projekta mnogo vsebin namenili povezanosti med člani, oblikovanju pravil ustrezne komunikacije, večkratni uporabi instrumentarija Kako delujem v timu itd. Delovanje projektnega tima bi lahko nadgradili s še intenzivnejšo povezanostjo z implementacijskim VIZ. V okviru horizontalnega mreženja smo sodelovali z vrtcem Pikapolonica – Cerklje ob Krki. Izmenjali smo si nekaj izvedenih primerov dejavnosti in se tudi srečali na videokonferenci, kjer sta vrtca predstavila svoje primere dobre prakse. Zadnje srečanje smo izvedli v živo. Članice vrtca Pikapolonica – Cerklje ob Krki smo seznanili z ucnim okoljem, ki podpira projekt NA-MA POTI. Vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljic so predstavile didaktična sredstva v kotičkih za naravoslovno, matematično in finančno pismenost, ki so v vsaki igralnici, in ravnanje z njimi.
7. Članice našega tima so dobile tudi nalogo, da ob vnosu podatkov v izvedbeni kurikulum zapišejo samorefleksijo o lastnih neizkoriščenih priložnostih. Povprašane so bile, katerim vsebinam se bodo posvetile v prihodnje in kateri so razlogi, da teh področij v preteklosti niso razvijale. Nekateri odgovori so se nanašali na slabše razumevanje določenih gradnikov/podgradnikov ali težji prenos gradnikov v prakso v določeni starostni skupini. Tu vidim priložnost za raziskovanje določenih podgradnikov, morda bi bila smiselna delavnica s poglobljeno diskusijo in predstavitvijo več primerov določenega podgradnika, oz. priložnost za izvedbo profesionalnih pogovorov kot oblike učenja. Gre za vsebinsko delovanje, ki pa posredno prispeva k uspešnemu delovanju tima, kajti tovrstna oblika druženja strokovno povezuje, ustvarja prostor kritičnega prijateljevanja, dviga motivacijo, saj izhaja iz konkretnih, živih problemov članov in tvori učečo se skupnost.

Zaključek

V zadnjem letu vključenosti v projekt, ob pisanju tega prispevka in ponovnem prebiranju literature, vzpostavljam odnos do oblikovanja in razvijanja našega tima. Ocenjujem dinamiko in napredek celotnega kolektiva ter seveda tudi svojo vlogo moderatorja oz. koordinatorja projektnega tima na VIZ. **V štiriletnem obdobju smo se člani med seboj mnogo bolj povezali, se strokovno odprli drug drugemu, vzpostavili prijateljsko kritično komunikacijo, prižgali iskro raziskovanja pedagoških vsebin itd. Manj je samozadostnega delovanja članov, delujemo kot tim.** Nekajkrat smo se s člani že pogovarjali, kako ohraniti trajnost določenih vsebin projekta. Z leti oddaljenosti od projekta namreč določena znanja tonejo v pozabo. Člani smo zaznali koristnost in smiselnost vsebin projekta, zato smo že govorili o akcijskem načrtu z naravoslovnimi in matematičnimi vsebinami, prav tako pa tudi o ohranitvi prakse kolegialnih hospitacij. Hkrati prepoznavam tudi svojo vlogo vodje tima, ki se je razvijala, poglobljala, nadgrajevala, a odkrivam še veliko lastnega manevrskega prostora za razvijanje veččin moderatorja ob vodenju skupinskih procesov in izpopolnjevanja. Vključenost v projekt je vse člane močno oplemenitila z mnogimi znanji, nas občasno premikala iz cone udobja, predvsem pa večina članov z zadovoljstvom prepoznavava osebni strokovni napredek.

Viri in literatura

1. Bone, J. (2017). Oblikovanje projektnega tima na VIZ in naloge sodelujočih v projektu. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za ravnatelje in vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
2. Bone, J. (2018). Kje smo in kam gremo v projektu NA-MA POTI na našem VIZu? V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
3. Bone, J. (2019). Pomembne informacije za vodje projektnih timov na VIZ za delo v šolskem letu 2019/2020. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
4. Bone, J. (2021). Obveznosti zaposlenih na projektu v šolskem letu 2020/21. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
5. Bone, J., idr. (2018). Usmeritve za delo članov projektnih timov na razvojnih VIZ. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
6. Lesničar, B., Peeters, W., Rutar Ilc, Z., Založnik, P., Bola Zupančič, K., Arh Šmuc, A., idr. (2017): *Učitelji, raziskovalci lastne prakse*. ZRSŠ. www.zrss.si/pdf/linpilcare-ucitelj-raziskovalec-lastne-prakse.pdf
7. Pevec Semec, K. (2018). Sodelovanje in komunikacija. Vloge v timu. V *Projekt OBJEM in NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
8. Rupnik Vec, T., Žarkovič Adlešič, B., Rutar Ilc, Z., Bizjak, C., Schollaert, R., Sentočnik, S. idr., (2019). *Vpeljevanje sprememb v šole*. ZRSŠ. www.zrss.si/pdf/vpeljevanje-sprememb-v-sole.pdf
9. Rutar Ilc, Z. (2018). Vloga tima pri vpeljevanju sprememb in pri spodbujanju sodelovanja na šoli. V *Projekt OBJEM, NA-MA POTI in POGUM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
10. Skvarč, M., Čuk, A., in Rutar Ilc, Z. (2017). Tudi učitelji smo učenci. V *Vključujoča šola*. ZRSŠ.
11. Skvarč, M. (2019). Jaz vodja projektnega tima. V *Projekt NA-MA POTI. Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
12. Skvarč, M. (2019). Jaz vodja projektnega tima. V *Projekt NA-MA POTI. Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
13. Skvarč, M., in Bone, J. (2019). Pomen vloge ravnatelja pri izvajanju aktivnosti projekta na RVIZ, podpora vodjem PT, PT kot učeča se skupnost. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.

Priloga 1: Delavnica Zakaj me sodelavci cenijo

1. Cilj dejavnosti:

Vzpostavitev zaupanja, povezanosti med udeleženci skupine, sprejemanja

2. Potek:

Za vsakega udeleženca pripravite srček. List A4 prepognite na pol in izrežite polovico srčka. Na prvo stran polovičke zapišite ime udeleženca. Udeleženci sedejo v krog. Vsak dobi en prepognjen srček z imenom. Udeleženec v srček zapiše nekaj misli, stavkov ali dva, kaj ceni pri sodelavcu, katerega ime je na prvi strani. Ko vsi končajo z zapisom, moderator naznanja menjavo srčkov. Postopek se nadaljuje cel krog oz. dokler vsi udeleženci ne zapišejo misli v vse srčke.

Ko poteče cel krog menjave, vsak udeleženec dobi svoj srček s pozitivnimi mislimi in mnenji o sebi. Srčke lahko prilepite na plakat in ga obesite v zbornico. Vas in kolege bo opominjal na to, kaj cenite drug pri drugem, in vas navdihoval s pozitivno naravnostjo.

1.3.3 Spirala sprememb

Katarina Črtalič, Osnovna šola Bršljin, Novo mesto

Uvod

Nova spoznanja o delovanju možganov, nove tehnologije in druge spremembe v svetu postavljajo šolam nenehne zahteve po prilagajanju in spreminjanju. Šole morajo učencem omogočati, da razvijajo znanje in spretnosti ne samo za danes, temveč predvsem za jutrišnje delovno mesto, nadaljnje izobraževanje ali usposabljanje. Predvsem nova spoznanja o tem, kako se ljudje učimo, zahtevajo od šol izboljševanje in spreminjanje didaktične prakse. Ob tem se srečujemo z zahtevnim vprašanjem, kako k spremembam spodbuditi kolege učitelje. Ljudje imamo najraje mir, nespremenljivo okolje, ki ne zahteva mentalnega napora pri iskanju novih, drugačnih rešitev. Utečenost znanega nam prinaša spokojnost, povzročanje sprememb dojemamo kot negativno.

Namen članka je predstaviti, kako je potekalo oblikovanje projektnega tima; osvetliti metode, ki so člane povezale med seboj; prikazati, kako je projektne tim širil svoj vpliv na spreminjanje didaktične in pedagoške prakse najprej v posameznih strokovnih aktivih, potem pa še v celotnem vzgojno-izobraževalnem zavodu. Razmislek bo namenjen tudi temu, kaj bi lahko bilo drugače in bolje.

Oblikovanje projektnega tima

Oblikovanje projektnega tima na OŠ Bršljin je bilo prepuščeno vodstvu in hkrati podvrženo zahtevam, ki jih je postavil Zavod RS za šolstvo. Ravnateljica je po svoji presoji k sodelovanju povabila učitelje, šolsko svetovalno delavko in knjižničarko ter določila vodjo; učitelji so imeli pri vključitvi v tim načeloma izbiro, šolska svetovalna delavka in knjižničarka pa sta bili v sodelovanje potisnjeni z argumentom, da je to zahteva samega projekta. Člani tima so bili tako po vertikali kot po predmetnih področjih med seboj različni, kar je pomenilo, da se razlikujeta tudi njihovo delo ter pogled na šolsko problematiko in njeno reševanje.

Projektne tim za delovanje potrebuje predvsem notranje povezave, kar Schollaert imenuje »ustvarjanje koherence« (2019, str. 32); sestavljata jo povezanost zamisli in povezanost med ljudmi. Ljudje se morajo počutiti psihološko varne (Schein, 2021, str. 5), da lahko izražajo zamisli, sprašujejo ter delijo dobre prakse. [Poznavanje med člani tima, ki ustvarja zaupanje in odprtost, se mi je zdelo za delovanje, potem ko sem prevzela vodenje, zelo pomembno.](#)

[Pogosta, vodena in tudi intenzivna komunikacija je bila orodje, s katerim so se ustvarile vezi v timu. Učitelji in drugi strokovni delavci so drug drugega spoznali z druge plati, dobili so podrobnejši uvid v delo svojih sodelavcev, v razmišljanje o problematiki, rešitvah in pogledih na šolsko področje.](#) Skrbela sem, da so bila začetna delovna srečanja dvakrat na mesec, da je bil del srečanja sproščeno spoznavanje drug drugega v obliki »talilcev ledu« ter delo v heterogenih skupinah. Člani projektnega tima so izbrali poljubno kopijo slike ali fotografije ter ob njej razkrivali svoje počutje, pričakovanja, želje. Spet drugič smo na srečanje prinesli različne knjige in izmenjali bralne vtise.

Člani so v različnih aktivnostih izmenjevali svoje doživljanje, govorili o počutju, izmenjali zamisli in poglede. [Na delovnih srečanjih je bila tako zaželeno sproščeno v okvirih odgovornosti, ki se je kazala v odprtosti dajanja predlogov in razkrivanja pomislekov, mogoče strahov. S postopnim razkrivanjem posameznikovega čustvenega, doživljajskega in miselnega sveta so se vezi tima krepile in ustvarila se je neka mera intimnosti ter odprtosti.](#)

V samo oblikovanje tima sem vpletala »mehke« metode, ki sem jih spoznavala na vsakokratnih delovnih srečanjih vodij projektne timov. Zelo sem bila pozorna na komunikacijo, pomembno mi je bilo ustvarjanje zaupanja ter pripadnosti. To sem dosegala s spoštovanjem, dostopnostjo, upoštevanjem dogovorov, z manjšimi pozornostmi. Vsak član si je v operativnem načrtu zastavil lastne cilje, saj je pri motivaciji za vnašanje sprememb zelo pomembno, od kod prihaja pobuda. V projektne timu so učitelji različnih predmetnih področij in različni

po vertikali, zato so bili tudi pogledi na vnašanje sprememb različni. Na delovnih srečanjih sem pred samo operativnostjo dajala prednost soočanju mnenj in pogledov; to smo izvajali v pogovorih v manjših skupinah ali vsi skupaj. To, da so spremembe dobrodošle in skorajda nujne, je bilo treba tudi osmisliti z različnimi konkretnimi zgledi, ki sem jih predstavila v okviru krajših predavanj ali o katerih smo brali v literaturi oz. gradivu s srečanj vodij projektnih timov.

O aktivnostih smo do neke mere odločali skupaj, kar je pomenilo, da smo zato vzpostavili odgovornejši odnos. Na srečanjih smo se pogovorili o pričakovanjih, strahovih, željah. Z nekaterimi člani sem imela individualne sestanke ter jih tako podprla. Moj namen je bil, da delujem spodbudno in da v timu prevladuje soodločanje (Adlešič, Rutar Ilc, 2018).

Pomembna in zelo uporabna za rast tima pa so se mi zdela orodja timskega coachinga, ki sem jih spoznala na enem preteklih izobraževanj pri dr. Zori Rutar Ilc. Z njihovo pomočjo smo zgradili pravila delovanja tima in ob zaključevanju akcijskih krogov evalvirali ter reflektirali delovanje. Rešitev in ciljev nisem ponudila, ampak sem člane projektnega tima podpirala najprej pri iskanju raziskovalnega vprašanja, nato pa pri reševanju problemov, ki so se pojavljali. Uporabila sem t. i. močna vprašanja, ki so posameznikom omogočila nov pogled na nastale izzive. Zavedala sem se, da je bolje, da sodelavci s pomočjo dobrih in slabih izkušenj pridejo do odgovorov in rešitev sami, kot pa da jih o tem učim (Adlešič, Rutar Ilc, 2018).

Tako smo poglobljali komunikacijske veščine, kar pomeni, da smo aktivno prisluhnili drug drugemu, se upoštevali, zaznavali različnost potreb in počutja, se odzivali nanje, se medsebojno podpirali in spodbujali (Rutar Ilc, 2012, str. 93).

Iskanje novega znanja o formativnem izobraževanju nas je povežalo z OŠ Franceta Prešerna iz Črenšovcev. Izobraževalnega srečanja s projektnim timom navedene šole se je udeležila večina članov. Pridobitev ni bila vidna samo v novem znanju, ki so ga s konkretnimi izvedbami in gradivi prikazali strokovni delavci OŠ Franceta Prešerna, ampak tudi v večji povezanosti med samimi člani »našega« tima. Navedeno je dokaz, [kako zelo so pri ustvarjanju timske povezanosti pomembna daljša, nekoliko manj formalna in rutinirana druženja oz. skupna doživljanja](#).

Kolegialne hospitacije oz. kolegialno spremljanje je na šoli potekalo tako, da smo se člani projektnega tima razdelili v manjše skupine. Nemogoče je namreč bilo organizacijsko izvesti spremljanje, na katerem bi bili prisotni hkrati vsi člani tima, saj nas je bilo 15. V treh manjših heterogenih skupinah, ki so se z naslednjim akcijskim krogom premešale, smo ustvarili pogoje za to, da vstopanje v učilnice in s tem v prostor učiteljevega dela ni bilo naporno za izvajalca učne ure. [V manjši skupini je vsak član prišel do izraza in bil viden. V skupinicah so se ustvarile tudi močnejše povezave med člani tima, ki so s prisostvovanjem pri konkretni uri dobili uvid v delo učiteljev različnih predmetov in različnih področij po vertikali](#).

Učenje

Akcijsko raziskovanje je bilo za člane tima popolna novost. Seznaniti smo se morali z zakonitostmi, ki so imele za izhodišče zbiranje informacij, ki so za reševanje posebnih težav, povezanih s konkretnim delom, praktično uporabne (Stringer, 2008, str. 19). Na srečanjih vodij projektnih timov, ki jih je pripravil Zavod RS za šolstvo, je bila metoda prikazana; za njeno posredovanje na člane projektnega tima in aplikacijo v lastno prakso sem uporabila študij gradiva. Poglavitna vira sta bila delo Ernieja Stringerja, Akcijsko raziskovanje v izobraževanju ter gradivo Janeza Vogrinca. Oba vira navajam med literaturo. Akcijsko raziskovanje je predstavljalo izhodišče za učenje prav vsakemu članu projektnega tima.



Slika 3: Načrtovanje

Pri vprašanju spreminjanja lastnega delovanja smo se člani tima najprej srečali z vprašanjem strokovnega znanja didaktike. Formativno spremljanje nam je bilo znano v obrisih; pristopa pa v oddelkih še nismo preizkušali. Začeli smo ga raziskovati s pomočjo knjižnih gradiv in ga implementirati v učni proces. Vprašanje »Kako pa naj ...?« je bilo zelo pogosto; ker je ostalo brez ustreznega odgovora, smo poiskali rešitve v zunanjih virih. Kot pomemben vir učenja se je pokazalo srečanje s projektним timom OŠ Franceta Prešerna v Črenšovcih, kjer smo opazovali pouk, vodja projektnega tima Andreja Sever pa je z nami delila izkušnje o formativnem spremljanju in nas opremila z gradivom, ki nam je bilo v pomoč.

Drugi vir učenja je bila naša skrbnica Mihaela Kerin. Prijazno nam je ponudila, da nam na skrbniškem srečanju predstavi korake formativnega spremljanja ter nas tako opremi s potrebnim znanjem. Po njeni predstavitvi smo začeli člani tima metodo preizkušati, potem pa iz ure v uro bolj suvereno uporabljati. Znanje smo lahko vedno znova dopolnjevali tudi s strokovno literaturo.



Slika 4: Skrbniški obisk

Znanje smo širili in dopolnjevali s predavanji zunanjih izvajalcev. Dr. Sonja Pečjak je za celoten kolektiv strokovnih delavcev pripravila predavanje o bralnih učnih strategijah. Dr. Mihaela Knez nam je predstavila izzive učenja učencev, ki jim slovenščina ni prvi jezik. Prikazala je konkretne prilagoditve učnih gradiv pri različnih predmetih. To, kako je pouk z aktivnimi metodami sploh mogoč in izvedljiv, nam je predstavila študentka razrednega pouka, ki je na izmenjavi na Finskem spremljala učne ure.

Na posameznih delovnih srečanjih projektnega tima sem za prenos znanja poskrbela sama. Pripravila sem povzetke in gradiva o vzratnem načrtovanju, gradnikih bralne pismenosti, šoli enaindvajsetega stoletja, kompetencah in drugem. Naloga se mi je zdela zahtevna, saj so bila dognanja tudi zame novost, ki je nisem uspela povsem ponotranjiti.

V fazi evalviranja se je izkazalo, da [pot učenja poteka bolje, če je novost takoj implementirana v praktično uporabo. Za teoretična izhodišča bi si bilo treba vzeti več časa in poskrbeti tudi za njihovo konkretno oprijemljivost. Dejstvo je, da se posamezniki učijo različno, vendar imata pri vseh članih prikaz konkretnih rešitev in njihova aplikacija v sprotno delo boljši učinek.](#) Upoštevala pa sem tudi pravilo, da je treba pripraviti in ponuditi podporna gradiva, ki jih nisem vsiljevala.

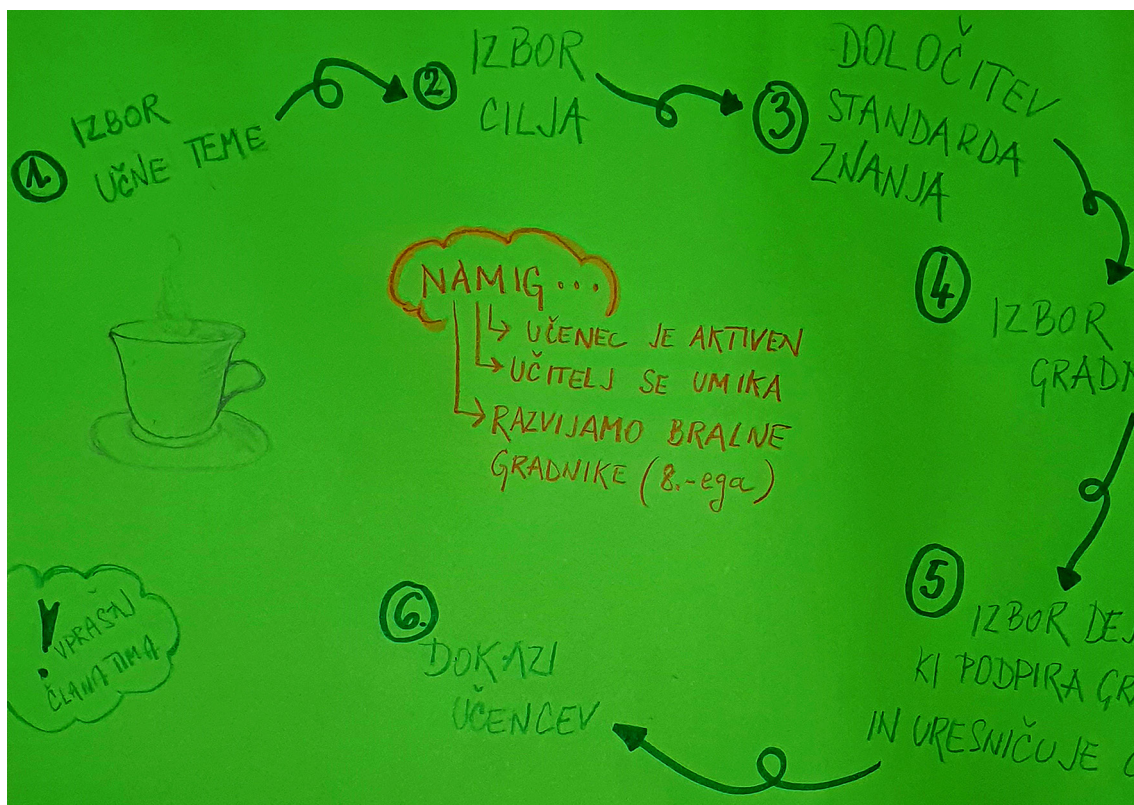
Delovanje

Člani projektnega tima smo akcijsko raziskovali lastno prakso, s tem spreminjali didaktiko poučevanja, na delovnih srečanjih načrtovali projektne aktivnosti, pripravljali pedagoške konference z vsebinami projekta ter izvajali akcije bralnega motiviranja.

Oprijemljiv dokaz delovanja so pripravljene in oddane zapisi didaktičnih primerov. Posamezni član projektnega tima je v določenem akcijskem krogu pripravil učni sklop najmanj šestih ur pouka, jih zapisal na ustrezen obrazec ter z dokazi o izvedbi oddal v skupno mapo dokumentov Google Drive. Če so bili zapisi sprva nekoliko pomanjkljivi in so odstopali od pravil, so se s časom izboljševali. Člani projektnega tima so v večini upoštevali dogovore, poskrbeli za dokaze iz oddelka, za navajanje prilagoditev posameznim učencem ter ne nazadnje za ujemanje ciljev in dejavnosti. V oddanih primerih so zapisi razvitih gradnikov bralne pismenosti in formativnega spremljanja.

Povratno informacijo o oddanih primerih nam je na začetku pripravila šolska skrbnica projekta Mihaela Kerin, ki je tudi v drugih akcijskih krogih »bdela« nad oddanimi primeri in nam pomagala s številnimi usmeritvami. Najpomembnejše je bilo srečanje na skrbniškem obisku, ko smo skupaj zasnovali aktivnost kolegialnega hospitiranja. S pomočjo instrumentarija – vprašalnika, ki je spremljajočega učitelja vodil pri opazovanju učne ure, smo postali pozornejši na proces učenja posameznih učencev. Z gotovostjo lahko trdim, da je imel vprašalnik vzratni učinek. Čeprav je bila njegova primarna vloga namenjena opazovanju pouka, je bil njegov učinek namenjen opazovalcu kot tistemu, ki bo snoval prihodnjo uro in bo pozoren na usmerjevalne zahteve, ki so jih razodevala posamezna vprašanja. [Hospitacijska dejavnost je tako močno vplivala na delovanje projekta; ne samo, da smo se člani tima z njeno pomočjo zblížali, temveč smo bili podvrženi takojšnemu prenosu novega znanja, saj smo morali aktivne metode aplicirati v posamezno uro pouka.](#) Zadrega se je pokazala pri sami organizaciji spremljanja, za kar je bilo treba vnaprej organizirati nadomeščanje, kar ni bilo preprosto. Vodstvo pa nas je pri vsem zelo podprlo in omogočilo izvedbo vseh spremljav.

Mreženje z drugimi šolami je predstavljalo pomembno novost, ki je člane projektnega tima znatno motivirala. Dokaz za to je, da nihče ni odklonil sodelovanja v mreži in da je bila prisotnost na mreženjskih srečanjih stoo odstotna. Članov za predstavitev mikrodejavnosti ni bilo treba posebej navduševati. [Uvid v delovanje drugih projektnih timov s prikazanimi primeri je ponudil možnost prenosa novega znanja predvsem s področja uvajanja medpredmetnosti ter aktivnih metod dela.](#) Žal so bila srečanja izvedena na daljavo; želeli bi si namreč neposrednega sodelovanja pri urah in s tem konkretnjšega vpogleda v rabo didaktičnih strategij.



Slika 5: Predstavitev dejavnosti za vzgojno-izobraževalni zavod (koraki pristopa k učni temi)

Širjenje

Delovanje razvojnega projektne tima smo osmislili s predstavljanjem lastnega delovanja in novih spoznanj strokovnim delavcem na pedagoških konferencah. Že takoj po oblikovanju projektne tima smo širili spoznanja o bralnih gradnikih, nato o akcijskem raziskovanju ter mikrodejavnostih. Člani projektne tima smo pedagoške konference načrtovali skupaj, ideje zanje smo črpali iz sprotne evalvacije, lastnega dela, teoretičnih spoznanj in srečanj vodij projektne timov. Delovanje širjenja je zelo spodbujala ravnateljica in bila večkrat pri tem tudi sama pobudnica.

V letni delovni načrt smo zapisali načrtovane aktivnosti, ki so jih izvajali strokovni delavci. Novosti smo širili tako po vertikali kot po predmetnih področjih. Poskrbeli smo, da so bile pedagoške konference že same načrtovane in izvedene z vključenimi aktivnimi metodami, ne zgolj s frontalnimi predavanji.



Slika 6: Oglasna tabla

Virus

Delovanje projektnega tima je za kratek čas obnemelo marca 2020 z zaprtjem šol in s šolanjem na daljavo. Poskrbela sem za kontinuiteto ter pripravila virtualno učilnico v aplikaciji Google Classroom. Vanjo sem prenesla gradiva za člane projektnega tima; to je bila tudi pot, ki sem jo uporabila za širjenje gradiv in za komunikacijo s člani tima. Aplikacija nam je omogočila izvedbo srečanj na daljavo. Pozneje smo jo uporabljali za izvedbo kolegijskih hospitacij. Strinjali smo se, da neposreden stik in obisk učilnice ni primerljiv z virtualnim svetom.

Naš projektni tim se je posvetil tudi bralnemu virusu. Vse od začetka projekta smo skrbeli za to, da bi k branju spodbudili tako učitelje kot učence. Pri marsikom nam je uspelo, da se je »nalezel« navade branja in večkrat posegel po knjigah ter se udeležil bralnih dogodkov. V projektnem timu smo bili tega veseli in smo v šali pozitivno spremembo poimenovali »bralni virus«. Njegovo širjenje, najprej med člani projektnega tima, nato še med sodelavci, je bila pomembna naloga, ki smo se ji vzporedno z drugimi posvečali celotno trajanje projekta. Akcije, ki smo jih pripravili za učence in strokovne delavce šole (npr. bralni objem okoli šole, bralna plaža, bralni

brlog, bralna dežurstva, knjigohodi, medgeneracijsko branje ...), so bile v šolskem prostoru odmevne in so na člane projektne tima delovale povezovalno.

Zaključek

Projekt OBJEM je na OŠ Bršljin nedvomno vnesel spremembe ne samo med člane projektne tima, ampak v celoten kolektiv strokovnih delavcev. To, [da projektne aktivnosti potekajo od leta 2017, ni zanemarljivo dejstvo, saj večletno ukvarjanje ponuja možnosti napredovanja pri izvajanju projektne naloge, odpravljanja storjenih napak, postopnega izboljševanja, ustvarjanja boljših odnosov med člani in prenosa novega v kolektiv.](#)

Primarna komponenta delovanja tima je prav gotovo čas, ki ga posameznik potrebuje, da posluša predavanje, da se udeleži izobraževanja, da prebere strokovni članek in da sodeluje s preostalimi člani. Obremenjenost strokovnih delavcev, vključenih v projektne tim, s številnimi drugimi nalogami resnično otežuje delo v projektu, zato je razmisliti o preiščitvi razdelitvi delovnih obveznosti na mestu.

Nadgradnjo delovanja projektne tima bi konkretno na naši šoli predstavljal prenos aktivnosti v posamezne time, za kar bi skrbeli člani novega, razvojnega tima, ki bi pripravili tudi razvojni načrt šole. Postali bi zgled za dobro prakso in tisti, ki jo širijo oz. skrbijo za njen prenos. [Skupna strokovna rast, izmenjava mnenj, debate, branje literature, spremljanje dela drug drugega, načrtovanje učnih izkušenj, skupno izdelovanje gradiv in pogovori o medpredmetnem izvajanju pouka](#) bi tako postali del šolskega vsakdana na vseh ravneh.

Viri in literatura

1. Adlešič, B., in Rutar Ilc, Z. (2018). Kolegialno podpiranje s pomočjo veččin coachinga. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektne timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
2. Rupnik Vec, T. (2007). Šolski razvojni tim. V *Vpeljevanje sprememb v šole. Priročnik za šolske razvojne time*. ZRSŠ.
3. Rutar Ilc, Z. (2012). Timski coaching – priložnost za razvoj kapacitet šolskih timov. *Vzgoja in izobraževanje*, 43(3, 4), 88–91.
4. Schollaert, R. (2007). Vpeljevanje sprememb z namenom trajnih izboljšav. V *Vpeljevanje sprememb v šole. Priročnik za šolske razvojne time*. ZRSŠ.
5. Stringer, E. (2008). *Akcijsko raziskovanje v izobraževanju*. Šola za ravnatelje. Dostop 1. december, 2021, na www.solazaravnatelj.si/ISBN/978-961-6637-21-3.pdf
6. Vogrinc, J. (2011). *Akcijsko raziskovanje – pomemben dejavnik učiteljevega profesionalnega razvoja*. Dostop 1. december, 2021, na www.pef.uni-lj.si/profiles/gradiva2/2_SEMINAR_Akcijsko%20raziskovanje_Janez_2_KROG.pdf
7. Založnik, P., in Mršnik, S. (2019). Krepitev vodij PT RVIZ projekta OBJEM: kje smo in kam gremo? V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektne timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.

1.3.4 Šolski projektни tim – gonilo razvoja

Doroteja Smej Skutnik, Osnovna šola Polzela

Uvod

Sodobni izzivi in nenehne družbene spremembe nas vodijo v vseživljenjsko učenje ter razvijanje ustvarjalnih izboljšav v šolskem prostoru. Težišče se pomika od izobraževanja kot organizirane, načrtno izpeljane dejavnosti za prenos znanj k učenju, ki izvira iz notranje potrebe in motivacije posameznika – iz življenjskih situacij, kjer se vsebine prepletajo in se zanje posameznik odloča na podlagi lastnega interesa (Delakorda, 2007, str. 16).

Na ta izziv odgovarja projekt NA-MA POTI, v katerem sodelujemo kot razvojni vzgojno-izobraževalni zavod. V projektu udeležujemo strategije prožnih oblik učenja. Razvijamo in preizkušamo pedagoške pristope in strategije, ki pripomorejo k celostnemu in kontinuiranemu vertikalnemu razvoju naravoslovne, matematične in drugih pismenosti (finančne, digitalne, medijske) učencev. Pri učencih razvijamo ustvarjalno in inovativno reševanje problemov, kritično mišljenje, sposobnost odločanja, radovednost in odgovornost (Bone, 2017).

V prispevku predstavljam dejavnosti šolskega projektnega tima osnovne šole Polzela in evalvacijo kakovosti njegovega delovanja. Navajam nekaj pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na učinkovito delovanje šolskega projektnega tima s kolektivom.

Dejavnosti šolskega projektnega tima

Šolski projektni tim je skupina strokovnjakov, ki spodbuja proces skupnega učenja in spreminjanja, hkrati pa koordinira razvojne aktivnosti (Rupnik Vec idr., 2007). Oblikovali smo šolski projektni tim z dvajsetimi stalnimi člani. Stalnost ima svoj pomen, ker zagotavlja nemoteno delovanje in uresničevanje skupno dogovorjenih ciljev (Rupnik Vec idr., 2007). Poleg razrednih in predmetnih učiteljev naravoslovja in matematike so člani tima tudi učitelji drugih predmetov (družboslovje, jezikoslovje, vzgojni predmeti) ter vzgojiteljici predšolskih otrok različnih starostnih obdobj. Aktivna članica šolskega projektnega tima je tudi ravnateljica.

Prvi korak v skupnem delovanju tima je bil analiza obstoječega stanja, opredelitev močnih in šibkih področij in iskanje možnosti za izboljšavo (Rutar Ilc, 2018). Poudarili smo osebno razvojno vizijo posameznega člana, naredili refleksijo o lastni profesionalni poti in ozavestili potrebo po nadaljnjem razvoju na različnih področjih. S tesnim sodelovanjem vseh članov tima smo oblikovali cilje šolskega projektnega tima, strategije za njihovo uresničevanje in kazalnike učinkovitosti (Preglednica 2, po Bone, 2017). Posebno pozornost smo namenili področjem, ki smo jih opredelili kot šibkejša – reševanje avtentičnih problemov s smiselno rabo digitalnih tehnologij in uvajanje finančne pismenosti.

Sestajamo se na mesečnih delovnih srečanjih, pred poukom ali v popoldanskem času. Najproduktivnejša delovna srečanja so tista, ko skupaj razvijamo didaktične pristope in strategije po vertikali in horizontali. Na motivacijskih srečanjih predstavljamo razvite in preizkušene primere dejavnosti z refleksijo, kritičnim prijateljevanjem, povezovanjem in iskanjem novih poti razvoja. Vsebine delovnih srečanj prilagodimo glede na sprotne potrebe, npr. zapis dejavnosti v predlogo, pregled zapisov dejavnosti s povratno informacijo, poročanja s srečanj vodij, izobraževanj in usposabljanj, evalvacije pismenosti, hospitacije, izvedbeni kurikul, mreženja, letno vsebinsko poročilo, samorefleksija, evalvacija didaktičnih strategij in pristopov idr. V priložniku Rupnik Vec idr. (2007, str. 183) so opisane tudi koristne vaje, s pomočjo katerih člani tima spoznavajo drug drugega, se učijo sodelovanja, izkusijo različne oblike komunikacije, se soočajo s konflikti in odločitvami, razvijajo skupno identiteto in ustvarijo varne možnosti za učenje in izražanje čustev. Redna delovna srečanja smo izvajali tudi na daljavo. V tem času smo precej napredovali na področju reševanja avtentičnih problemov s smiselno uporabo digitalnih tehnologij.

Pomembna faza v procesu razvoja so tudi kolegialne hospitacije, ki jih izvajamo kot neposredno opazovanje celotne šolske ure, opazovanje izbranih videoposnetkov pouka, v času šolanja na daljavo pa kot prisotnost na videokonferenci ter v spletni učilnici. Držimo se sestavljenega protokola – priprava na kolegialno hospitacijo,

Cilji	Strategije	Kazalniki učinkovitosti
Izvajanje začetne in končne analize stanja, merjenje napredka naravoslovne in matematične (finančne) pismenosti	Sodelovanje pri začetni in končni analizi stanja, evalvacijah ter merjenju napredka naravoslovne in matematične pismenosti	Izvedena spremljava in evalvacija napredka naravoslovne in matematične pismenosti učencev ter priprava evalvacijskih poročil o napredku kompetenc
Razvijanje in preizkušanje didaktičnih pristopov in strategij, ki spodbujajo aktivno učenje s poudarkom na kritičnem mišljenju in reševanju avtentičnih problemov z učinkovito rabo IKT-tehnologije Izvedbeni kurikulum za naravoslovno in matematično (finančno) pismenost	Vertikalno in horizontalno usklajeno ter kontinuirano razvijanje in preizkušanje didaktičnih pristopov ter strategij Vzpostavitev vertikalne in horizontalne povezave med vsemi sodelavci OŠ Polzela Priprava vertikalnega izvedbenega kurikula za naravoslovno in matematično (finančno) pismenost	Preizkušeni primeri dobre prakse, razviti didaktični pristopi in pedagoške strategije za razvoj naravoslovne in matematične (finančne) pismenosti Vertikalna in horizontalna povezava med vsemi sodelavci OŠ Polzela Pripravljeni vertikalni izvedbeni kurikulum OŠ Polzela za naravoslovno in matematično (finančno) pismenost
Delovna srečanja projektnega tima Kolegialne hospitacije Sodelovanje s skrbnico z Zavoda RS za šolstva	Načrtovanje, usklajevanje in izvajanje projektnih aktivnosti Kolegialne hospitacije po horizontali in vertikali Skrbniška srečanja	Aktivna udeležba vseh članov projektnega tima na rednih delovnih srečanjih Izvedba in udeležba na hospitacijah Usklajevanje projektnih aktivnosti v okviru srečanj s skrbnico
Usposabljanja in mreženja Delovna srečanja vodij in ravnateljice	Udeležba na usposabljanjih, mreženjih, delovnih srečanjih vodij in ravnateljcev Mreženje med razvojnimi in implementacijskimi VIZ, vertikalno povezovanje med razvojnimi VIZ	Aktivno sodelovanje na usposabljanjih, mreženjih, delovnih srečanjih vodij in ravnateljcev ... Predstavitve primerov dobre prakse, poročanje, prenos znanja drugim članom projektnega tima
Promocija in predstavitev projekta	Priprava prispevkov za predstavitev in promocijo projekta Sodelovanje na strokovnih dogodkih, konferencah ...	Predstavitve projekta na spletni strani OŠ Polzela, v šolski publikaciji, svetu staršev ... Predstavitve in objava prispevkov v lokalnih medijih, zborniku, na strokovnih dogodkih, konferencah ...

Preglednica 2: Cilji, strategije in kazalniki učinkovitosti šolskega projektnega tima

opazovanje s pomočjo opazovalnega lista, evalvacijski pogovor po izvedeni hospitaciji, ki omogoča izmenjavo mnenj in izkušenj, povratno informacijo učitelju in kolegialno podporo pri iskanju ter evalviranju novih možnosti, rešitev, idej, pa tudi učenje drug od drugega. Kolegialne hospitacije omogočajo opazovanje izvedbe na novo zasnovanih dejavnosti v projektu, spoznavanje in preučevanje raznolikih poučevalnih praks po vertikali in horizontali, medsebojno usklajevanje ter oblikovanje izvedbenega kurikula (Skvarč, 2018).

Člani projektnega tima smo tudi aktivni soustvarjalci mreženj, v okviru katerih predstavljamo razvite in preizkušene primere dejavnosti ter izmenjujemo izkušnje med šolami v projektu.

Za to, da spremembe zaživijo, pa je potrebna vključitev celotnega kolektiva. Nekateri sodelavci so bili na začetku uvajanja sprememb zadržani ali skeptični. Sentočnik (2006) meni, da je vpeljevanje sprememb in novosti v šolah pogosto razumljeno kot motnja, saj učitelje spodbujajo k novim praksam. Začetni nemir je treba sprejemati z razumevanjem, kajti to je znak, da se spremembe resnično dogajajo. Posameznike je treba prepričati, da

so spremembe zagotovilo za kakovost, profesionalno rast in napredek (Rupnik Vec idr., 2007). Kolektiv smo prepričali in ga navdušili s konkretnimi rezultati, za katere si je šolski projektne tim prizadeval v praksi. Za celoten kolektiv smo pripravili tematsko konferenco, v okviru katere smo predstavili vidne učinke in trdne dokaze, razvite in preizkušene primere dejavnosti. Trenutno smo v fazi, ko kolektiv vključuje že razvite primere dejavnosti v svoj pouk, jih prilagaja, spreminja in razvija nove. Pri tem je pomembna podpora članov šolskega projektne tima, v katerem lahko posameznik v trenutku stiske najde spodbudo za nov zagon. Aktivnosti vnašamo tudi v letne učne priprave.

Pri delovanju šolskega projektne tima ima pomembno vlogo ravnateljica, ki je vsa leta aktivna članica tima, prispeva svoje izkušnje in sodeluje pri ustvarjanju »širše slike«.

Evalvacija kakovosti delovanja šolskega projektne tima

Za evalvacijo smo uporabili preoblikovani vprašalnik Rupnik Vec idr. (2007, str. 252), Bone in Skvarč (2019).

Prvi del vprašalnika se navezuje na strukturo ter procese v timu, na okoliščine, v katerih tim deluje, in na kriterije učinkovitosti. Trditve so se vrednotile na petstopenjski lestvici (nikoli, redko, včasih, pogosto, vedno). V nadaljevanju bomo predstavili odgovore v odstotkih za trditvi vedno, pogosto in včasih. V drugem delu vprašalnika sta bili dve odprti vprašanji.

Anketni vprašalnik je v celoti izpolnilo osemnajst članov šolskega projektne tima.

Rezultati in interpretacija

Pri večini trditev so udeleženci odgovorili z odgovoroma pogosto in vedno, kar predstavlja pozitiven kazalnik dogajanja v šolskem projektne timu.

Tim ocenjuje, da sledimo jasnim (60 % vedno in 40 % pogosto) in realističnim (50 % vedno in 50 % pogosto) ciljem. Jasnost vizije tima je bila nekoliko nižje ocenjena (40 % vedno in 60 % pogosto), kajti načrt tima na uvodni stopnji delovanja ne more zajeti razvoja sprememb in učnih procesov. Kot tim postopoma tlakujemo pot k zelenemu cilju. Pri tem je pomembno, da so cilji smiselni in pomembni za vse člane tima. Člani pa lahko svojo vlogo in odgovornost učinkovito uresničujejo le, če sami oblikujejo ustrezen odnos do sprememb (Rupnik Vec idr., 2007).

Vsi anketiranci (100 %) so na vprašanje, ali so srečanja tima redna, podali odgovor vedno. Redna srečanja omogočajo vzpostavitev medsebojnega zaupanja in ohranitev kontinuiranosti delovanja. Izraba časa na srečanjih je učinkovita (83 % vedno in 17 % pogosto), zato je pomembna dobra priprava. Naloge tima so motivirajoče (50 % vedno, 33 % pogosto, 17 % včasih), vloge jasno opredeljene (67 % vedno in 33 % pogosto), za uresničitev nalog je na voljo dovolj časa (83 % vedno in 18 % pogosto). Člani tima imamo temeljne veščine, potrebne za dosego zastavljenih ciljev (50 % vedno in 50 % pogosto). Te smo pridobili tudi s pomočjo usposabljanj v okviru projekta NA-MA POTI. Nižje je ovrednotena trditev, da so odgovornosti porazdeljene med vse člane tima (33 % vedno, 33 % pogosto in 33 % včasih), kar povezujem z dejstvom, da smo številni tim. Rupnik Vec in Rutar (2007) menita, da je vodja usmerjevalec in koordinator, naloge se razdelijo med člane skupnosti in vsak je odgovoren za svoj del. Vodja je pozoren na nove ideje in informacije članov tima (83 % vedno in 17 % pogosto), vabi vse člane, da izrazijo mnenje (83 % vedno in 17 % pogosto), v procesih odločanja sodelujemo vsi (83 % vedno in 17 % pogosto). Ob neugodnih rezultatih vodja spodbudi k raziskovanju možnosti za izboljšanje (67 % vedno in 33 % pogosto). Člani tima so predani odločitvam, ki jih sprejmemo v timu (67 % vedno in 33 % pogosto). Vodja mora imeti širšo sliko dogajanja, učitelje pa od vsega začetka vključuje v vse dejavnosti, jim prepušča iniciativo ter jih spodbuja in podpira v procesih učenja (Rupnik Vec in Rutar, 2007).

Trditve v sklopu komunikacije so visoko ocenjene. Na srečanjih razpravljamo o nalogah (67 % vedno, 17 % pogosto in 17 % včasih), srečanja pa so namenjena tudi druženju, predaji informacij, izgradnji zaupanja idr. Komunikacija med člani tima je odprta in sproščena (83 % vedno in 17 % pogosto), vlada zaupanje (83 % vedno

in 17 % pogosto), drug drugega obravnavamo spoštljivo in empatično (83 % vedno in 17 % pogosto). Znotraj tima izmenjujemo vse relevantne informacije (83 % vedno in 17 % pogosto), dajemo povratne informacije (83 % vedno in 17 % pogosto), pozitivno »pritiskamo« drug na drugega, tako da se dejavnost nenehno izboljšuje (83 % vedno in 17 % pogosto). Konflikte uravnavamo učinkovito (83 % vedno in 17 % pogosto), da se iz njih nekaj naučimo. Rupnik Vec in drugi (2007) opozarjajo, da so nasprotja med idejami v učinkovitih skupinah zelena, saj spodbujajo vpletenost članov, kakovost in ustvarjalnost v rešitvah. Tim vrednoti lastno učinkovitost in v primeru neugodnih evalvacij sistematično išče nove poti.

Člani tima profesionalno in osebno rastemo (67 % vedno in 33 % pogosto), odločitve tima uresničimo (67 % vedno in 33 % pogosto), rezultati dela tima so vidni (67 % vedno, 17 % pogosto, 17 % včasih), imamo pa tudi dokaze o pozitivnih vplivih delovanja našega tima na učence (67 % vedno, 17 % pogosto, 17 % včasih).

Za uspešno delovanje šolskega projektne tima morajo biti zagotovljene tudi druge okoliščine, v katerih tim deluje. Šola ima jasno vizijo (67 % vedno in 33 % pogosto), razpolagamo z vsemi viri, potrebnimi za uresničitev nalog (67 % vedno in 33 % pogosto), imeli smo dovolj priložnosti za strokovna izobraževanja in usposabljanja (83 % vedno in 17 % pogosto), imamo podporo ravnateljice (83 % vedno in 17 % občasno). V timu redno in sistematično reflektiramo svoje delo (67 % vedno, 17 % pogosto in 17 % včasih). Ključno je, da zna učitelj pogledati nase in na svoje ravnanje z distance, ga reflektirati in se posledično odločiti za spremembo ravnanja (Sentočnik, 2006). Seveda pa zgolj refleksija sama po sebi ne zadostuje za spremembe. Slediti morajo načrt akcije, izvedba načrtovanega, opazovanje, analiza ali evalvacija in ponovna refleksija. Gre torej za kontinuiran proces izboljševanja lastne prakse, ki vodi k večji profesionalizaciji in avtonomiji strokovnega dela (Rupnik Vec in Rutar, 2007).

Pri dejavnostih, ki jih organiziramo v povezavi z uvajanjem sprememb v kolektiv, smo na začetku naleteli na zadržke nekaterih kolegov (33 % pogosto, 33 % redko, 17 % nikoli, 17 % vedno), pozneje pa se je ideja lepo uveljavila, saj je kolektiv videl smisel v delovanju, ki spremlja novosti in jih smiselno uvaja. Šolski projektne tim je v kolektivu pozitivno sprejet (67 % vedno, 17 % pogosto in 17 % včasih). Ponosni smo, da smo člani šolskega projektne tima NA-MA POTI (80 % vedno in 20 % včasih).

Drugi del rezultatov se navezuje na dve odprti vprašanji. Prvo vprašanje je bilo, kaj osebno so pridobili kot člani šolskega projektne tima?

Drugo odprto vprašanje je bilo: Katere so bile prednosti šolskega projektne tima? [Prevladujoča pridobitev članstva so nove izkušnje in ideje, pridobivanje novega znanja, veččin in kompetenc na različnih področjih, dvig motivacije pri učencih, spoznanja ob opazovanju drugih učiteljev po vertikali in horizontali, pridobivanje povratnih informacij kolegov za samoevalvacijo, krepitev sodelovalnega timskega dela, kolegialno podpiranje, medpredmetno povezovanje in sodelovanje, druženje, izboljšanje komunikacije, strokovna rast posameznega učitelja v projektu.](#)

Prednosti našega projektne tima so raznolikost med člani tima, ki pokrivajo različna predmetna področja in se kakovostno medpredmetno povezujejo, inovativnost, odprtost za novosti, samoiniciativnost, fleksibilnost, empatičnost, pozitivna naravnost, zagnanost, strokovnost, odprt prostor za izmenjavo mnenj, dobra vodja tima in močna podpora ravnateljice.

Zaključek

Pogosto se zgodi, da učitelji v okviru nekega projekta razvijejo zanimive in uporabne novosti, ob koncu projekta pa se vrnejo k stari rutini. Šolski projektne tim NA-MA POTI je pred posebnim izzivom, kako doseči, da se to ne bo zgodilo.

Celoten učiteljski zbor postopoma vodimo skozi proces vpeljevanja sprememb. Trenutno smo v fazi, ko kolektiv vključuje že razvite primere dejavnosti v svoj pouk, jih prilagaja, spreminja in razvija nove. [Spremembe postajajo del sistema delovanja šole, vstopajo tudi v šolske dokumente, letne učne priprave in letni delovni načrt šole.](#) Člani šolskega projektne tima pa so tisti, ki skrbijo za širjenje sprememb med druge učitelje in na druge šole. Pri vsem sta zelo pomembna podpora in tudi aktivno sodelovanje vodstva.

Viri in literatura

1. Bone, J. (2017). Oblikovanje projektnega tima na VIZ in naloge sodelujočih v projektu. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za ravnatelje in vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta. <https://skupnost.sio.si/mod/folder/view.php?id=315079>
2. Bone, J. (2019). Kako in kaj delamo v projektu – predstavitev primerov dela projektnih timov in povratna informacija na letna vsebinska poročila. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta. <https://skupnost.sio.si/mod/folder/view.php?id=315081>
3. Delakorda, M. (2007). *Konstruktivizem kot teorija znanja in priložnost za razvoj učeče se družbe* [magistrsko delo]. Univerza v Ljubljani. <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/Delakorda-Matej.PDF>
4. Rupnik Vec, T., idr. (2007). *Vpeljevanje sprememb v šole. Priročnik za šolske razvojne time*. ZRSŠ.
5. Rupnik Vec., T., in Rupar, B. (2007). *Podpora šolskim razvojnim timom pri vpeljevanju sprememb: Perspektiva*. ZRSŠ. <http://publikacija.k56.si/strokovnjaki/5>
6. Rutar Ilc, Z. (2018). Vloga tima pri vpeljevanju sprememb in pri spodbujanju sodelovanja na šoli. V *Projekt OBJEM, NA-MA POTI in POGUM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta. <https://skupnost.sio.si/mod/folder/view.php?id=308654>
7. Sentočnik, S. idr. (2006). *Vpeljevanje sprememb: Konceptualni vidiki*. ZRSŠ.
8. Skvarč, M. (2018). Uvod v kolegialne hospitacije. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta. <https://skupnost.sio.si/mod/folder/view.php?id=315084>
9. Skvarč, M. (2019). Jaz vodja projektnega tima. V *Projekt NA-MA POTI. Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta. <https://skupnost.sio.si/mod/folder/view.php?id=315081>

1.3.5 Sodelovanje tima je edina rešitev

Lavinia Hočevar, Gimnazija Gian Rinaldo Carli Koper

Uvod

Prispevek opisuje delovanje projektnega tima na Gimnaziji Gian Rinaldo Carli Koper, manjši gimnaziji z italijanskim učnim jezikom in s prav tako majhnim kolektivom.

Sama zelo rada prisluhnem pripovedim učiteljev, zaposlenih v različno velikih šolah v drugih regijah, ter njihovim izkušnjam, dobrim in slabim. Prav zato sem se odločila, da vam predstavim delovanje naše male skupine učiteljev in vam razkrijem naše pozitivne izkušnje ter izzive, s katerimi smo se spopadali.

Sodelovanje tima je zmeraj izziv

Na šoli je zaposlenih šestnajst učiteljev, skoraj vsi delamo še na kateri drugi šoli, saj nam predvideno število ur pri predmetu, ki ga učimo, ne omogoča polne zaposlitve le na eni šoli. Urnik je tako sestavljen glede na razpoložljivost učitelja, ki je na gimnaziji le določene dneve v tednu, težko ga je sestaviti in še težje prilagajati aktivnostim in dodatnim vsebinam. Težko je tudi načrtovati medpredmetne vsebine, če se učitelja morda niti ne vidita na šoli oz. ne poučujeta isti dan. Rekli boste: »Ah, saj to je isto tudi pri nas, na večjih šolah!« A vendarle, na večjih šolah so večji kolektivi in se delo na projektih lahko razporedi. Prav tako se lahko v različnih letnikih izpeljejo dejavnosti številnih projektov, ki se izvajajo na šoli. Na šoli imamo po en razred na letnik, dijakov pa je letos skupaj okoli 70.

Sama sem se v projekt OBJEM vključila v šolskem letu 2020/21, saj sodelujem tudi pri drugih projektih, ki prav tako izvajajo dejavnosti za učitelje in zahtevajo prenos aktivnosti v redni pouk ali zunajšolske dejavnosti.

Kdor se je na šoli vključil v projekt, je to storil prostovoljno, z željo po izboljšavi lastnega pouka, novih znanjih ter doseganju skupnih ciljev na šoli.

Priznati moram, da sem se s koordinatorico projektnega tima večkrat pogovorila o učinkih projekta OBJEM na naši gimnaziji, šoli z italijanskim učnim jezikom. Obe meniva, tako kot tudi ves šolski tim, da moramo vsa pridobljena znanja in kompetence nekoliko prilagoditi ter prenesti na italijanščino, ki je jezik poučevanja in materinščina na naši šoli.

Resda je slovenščina jezik okolja, a je v uporabi le pri predmetu slovenščina. Pri vseh drugih predmetih se pri vsakodnevnem pouku ne uporablja, prav zato je potrebna prilagoditev pri načrtovanju, iskanju virov, preverjanju razumevanja ter evalvaciji z dijaki.

Težava, na katero sem naletela v tem kontekstu, je bila prav sledenje navodilom že pripravljenih učnih ur, ki so uporabljale slovenske virov za aktivnosti. Teh virov seveda nisem mogla sama uporabiti, zato je bila potrebna prilagoditev, poiskati sem morala podoben vir v italijanščini.

Pozitivna plat majhnosti je velika avtonomija, ki jo imamo učitelji, saj ni potrebe po prilagajanju aktivnosti (le en učitelj na predmet), majhno število dijakov pa nam omogoča pester izbor izvedljivih metod in oblik dela pri pouku.

V projektne timu smo zelo dobro in tesno sodelovali, pri načrtovanju dejavnosti smo se podpirali, če je sodelavec prosil za pomoč. Sorazmerno veliko se nas je tudi udeleževalo spletnih izobraževanj. Težava za koordinatorja je vedno ta, da se veliko učiteljev odloči za sodelovanje, nato pa svojega dela ne opravijo, zato je treba vnovič preveriti člane tima, ko v drugi polovici leta postane jasno, kdo ima res voljo in čas (Pevc Semec, 2018).

Pri izobraževanjih na daljavo sem vedno obveščala druge v kolektivu ter premišljevala o načinih, kako bi lahko to vključila v svoje poučevanje. Branje ima lahko pozitivne učinke, lahko pa hitro preide v suhoparen in neaktiven pouk. **Kako preverjati poglobljeno razumevanje, kritično mišljenje ali izbor bistvenih informacij iz besedila, da aktivnosti ne bodo brez končnega cilja ali namenjene same sebi.** To je bila tudi tema pogovorov šolskega projektnega tima.

Dejavnosti za uvajanje gradnikov bralne pismenosti smo vključili ne samo v redni pouk, ampak tudi v druge dejavnosti, kot so delavnice za dan odprtih vrat ali obvezne izbirne vsebine. Raznovrstne dejavnosti so dijakom omogočile refleksijo učinkovitosti njihovega razumevanja, pozornosti in razumevanja pri branju navodil oz. drugih besedil: člankov, učbenikov ali novic. Kritično branje je pri tem ključnega pomena za to, da lahko v poplavi novic in informacij prepoznajo relevantne in si z njimi pomagajo do cilja v šolskem ali širšem okviru.

Govorno nastopanje smo seveda že prej vključevali v dejavnosti šole ter sposobnosti dijakov nismo samo preizkusili, temveč tudi nadgradili. Dijaki nastopajo na šolskih predstavah, govornih nastopih, v radijskih in televizijskih oddajah na TV Capodistria in Radio Capodistria ter pri drugih dejavnostih v okviru različnih projektov. Tekoče branje in tekoči govor sta izjemnega pomena ne samo pri učenju, pri sodelovanju v razredu, ampak tudi v vsakodnevnem življenju, kjer je bralna pismenost ključna za karierni in osebni razvoj.

Vse te gradnike smo razvijali pri dejavnostih, ki smo jih izvajali za projekt OBJEM. [Med seboj smo se učitelji pogovarjali tudi o načinih, kako k sodelovanju pritegniti še druge sodelavce na šoli. Najlažje smo jim svoje delo predstavili tako, da so iz prve roke videli učinke dejavnosti, to so izboljšave kompetenc dijakov \(Mršnik, 2019\).](#)

Sama menim, [da je na šolah v kolektivih premalo izmenjave dobrih praks ali kolegialnih hospitacij. Učitelji smo nekoliko zaprti, ozkogledi, neradi poslušamo o uspehih sodelavcev. Na sestankih nam je vse to odveč, čas je zlata vreden, a žal se nam to znanje ne zdi zadosti dragoceno, da bi zbrano prisluhnili drug drugemu. Najboljša in najtesnejša sodelovanja pri nas potekajo pri interdisciplinarnem tematskem sklopu \(ITS\), pri tematskih dnevih in pri delavnicah v okviru dneva odprtih vrat. Ali je to torej rešitev na naši šoli? Več takih dejavnosti, več svobode pri obravnavanju vsebine, tesnejše sodelovanje različnih učiteljev za skupen napredek. To je zame motivacija ter pozitiven izziv.](#)

Zaključek

Dijaki, s katerimi smo načrtno razvijali bralno pismenost, tako da smo gradnike uvajali v poučevanje, so izboljšali jezikovne kompetence, kritično branje ter govorno nastopanje. Dejavnosti smo v timu izvajali pri rednem pouku ter s tesnejšim sodelovanjem na tematskih dnevih in delavnicah za dan odprtih vrat. Učitelji v projektne timu smo se udeleževali izobraževanj ter s si pomočjo koordinatorke prizadevali za vključevanje vsako leto večjega števila sodelavcev. Tim je maloštevilen, zato so bili naši stiki dobri in pogosti. [Ideje za dejavnosti smo si delili ter se med seboj pogovarjali o uspehih in neuspehih učnih metodah in oblikah dela.](#) Med izzive tima lahko štejemo preobremenjenost učiteljev in učencev, ki sodelujemo v različnih projektih, tekmovanjih in drugih sprotnih dejavnostih šole. Naša vizija za uspeh je še tesnejše sodelovanje ter izmenjava primerov dobrih praks, saj ima sto učiteljev tudi sto idej in sto izkušenj!

Viri in literatura

1. Mršnik, S. (2017). Predstavitev projekta in nadaljnje aktivnosti v projektu ter naloge sodelujočih. V Projekt OBJEM. Delovno srečanje za ravnatelje in vodje projektnih timov. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
2. Mršnik, S. (2018). Načrtovanje operativnega načrta šole, raziskovalna vprašanja učiteljev, oblikovanje didaktičnih pristopov. V Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
3. Mršnik, S. (2019). Povratna informacija o zapisih didaktičnih pristopov. V Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
4. Pevec Semec, K. (2018). Sodelovanje in komunikacija. Vloge v timu. V Projekt OBJEM in NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
5. Skvarč, M. (2018). Uvod v kolegialne hospitacije. V Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
6. Zupanc Grom, B., in Lesničar, B. (2019). Mreženje med VIZ-i za krepitev kvalitetnejšega sodelovanja ter pomen in vloga posameznikov v mreži. V Projekt OBJEM, NA-MA POTI, POGUM in PODVIG. Delovno srečanje za ravnatelje. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.

1.3.6 Povezovanje razvojnih projektov na srednji šoli

Mateja Ceket Odar in dr. Tadeja Kobal, Srednja šola Veno Pilon Ajdovščina

Uvod

Ravnatelj na Srednji šoli Veno Pilon Ajdovščina spodbuja profesionalni razvoj strokovnih delavcev z vključevanjem v razvojne projekte. Tako je vsak zaposleni strokovni delavec vključen v vsaj en projekt. Posledično se pojavi potreba po povezovanju projektov in skupnem načrtovanju. V prispevku bova vodji razvojnih projektov OBJEM (vključeni kot razvojna šola) in NA-MA POTI (vključeni kot implementacijska šola) predstavili primer takega povezovanja.

Predstavitve projektov OBJEM in NA-MA POTI

V projektne timi OBJEM smo predvsem učitelji družboslovnih in strokovnih predmetov pa tudi vzgojitelji v dijaškem domu (slovenščina, tuji jeziki, zgodovina, geografija, glasbena vzgoja, likovna vzgoja, športna vzgoja, psihologija, pedagogika, sociologija ter knjižničar). Na začetku projekta, leta 2017, smo delo v zavodu organizirali tako, da imamo tudi ožji tim petih članov, s katerimi skupaj načrtujemo in pripravimo srečanja za vse učitelje, ki so vključeni v projekt. Srečujemo se pogosteje, vsaj enkrat mesečno, in načrtujemo delo v skladu z usmeritvami vodje projekta Sandre Mršnik. Srečanja celotnega projektnega tima izvedemo šestkrat letno, vse gradivo in naloge objavljamo v šolski spletni učilnici MS Teams.

V projektne timi NA-MA POTI smo učitelji biologije, kemije, matematike, geografije, športne vzgoje, likovne umetnosti in glasbe. Srečujemo se približno enkrat mesečno. V »novih razmerah« srečanja potekajo prek ekipe v MS Teams. Tu so naložena vsa navodila in informacije, ki jih potrebujemo za svoje delo in izpolnjevanje nalog. Tim izvaja naloge, ki so neposredno povezane z obveznostmi v okviru projekta pod vodstvom Jerneje Bone.

Na šoli pa imamo še več drugih razvojnih projektov (PODVIK, POŠ, MUNERA, Erasmus+ Mobilnost šolskega osebja). Vodje projektov se večkrat srečamo z ravnateljem in usklajujemo svoje delo. Organiziramo srečanja, konference vseh zaposlenih, na katerih se medsebojno seznanjamo z aktivnostmi pri posameznih projektih, iščemo skupne točke sodelovanja ter izvajamo skupne aktivnosti.

Projekte na začetku vsakega šolskega leta predstavimo na roditeljskih sestankih, svetu staršev in svetu zavoda, predstavljeni pa so tudi na spletni strani šole (<https://www.ss-venopilon.si/razvojni-projekti-eu/>). Kolektiv o dejavnostih v projektih obveščamo tako z obvestili v spletni učilnici projektov kot tudi na konferencah učiteljskega in vzgojiteljskega zbora ter prek e-pošte. Javnost pa o dejavnostih v projektu obveščamo v lokalnem časopisu Latnik, Lokalnih ajdovskih novicah, v šolskem glasilu Izvir in občasno v Primorskih novicah ali drugih medijih.

Primeri povezovanja razvojnih projektov

Na šoli projekte povezujemo na več različnih načinov. Šola je bila pretekli dve leti vključena v Erasmus+ Mobilnost šolskega osebja. Udeleženci smo znanje z diseminacijo prenesli med kolege na poletni konferenci »Gradimo nova spoZnanja«, ki je v zadnjih dveh letih prepoznaven element našega zavoda. Namenjena je vsem učiteljem osnovnih in srednjih šol v naši regiji. Na njej posamezniki predstavljajo svoja na novo pridobljena znanja pa tudi primere dobrih praks. Na obeh konferencah so s prispevki sodelovali tudi člani razvojnih projektov.

Vsako leto na šoli v okviru »Nacionalnega meseca skupnega branja« in ob svetovnem dnevu knjige (»Noč knjige«) izvedemo promocijo branja »Branje pod krošnjami«. Tako ozaveščamo o pomenu branja, krepimo vlogo šolske knjižnice in uresničujemo cilje razvojnih projektov. V razredih ter okolici šole izvedemo različne bralne dejavnosti, ki podpirajo vsebine posameznih predmetov ali uresničujejo druge vzgojno-izobraževalne cilje.

Pomemben del povezovanja projektov so kolegialne hospitacije. Na šoli smo s pridružitvijo projektom okrepili njihovo izvajanje, poenotili smo protokole za opazovanje in pogovor po izvedbi hospitacij, ki so bistveno prispevale k spremembi načina mišljenja in dela učiteljev v razredu. Učitelji so bolj motivirani za preizkušanje novih pristopov in navdušeni nad izmenjavo praks, hospitacije pa spodbujajo tudi strokovne razprave o didaktičnih pristopih.

Po opravljenih analizah med učitelji in vodji projektov pa je najuspešnejši način povezovanja projektov na šoli projektni dan.

Projektni dan

Takoj ob vključitvi v razvojna projekta OBJEM in NA-MA POTI smo razmišljali, kako bi dejavnosti vseh razvojnih projektov na šoli povezali. Naloge smo želeli zastaviti tako, da sledijo razvojnim prioritetaš šole in ciljem vseh projektov, obenem pa z njimi uresničujemo tudi cilje različnih predmetnih področij. Prišli smo na idejo o izvedbi projektnega dneva za vse dijake obeh programov, ki ju izvajamo na šoli (gimnazija in predšolska vzgoja), saj smo imeli na šoli več primerov uspešnega medpredmetnega povezovanja, ki poglobljeno razvija prečne veščine in uresničuje cilje posameznih predmetov.

Projektne dneve na Srednji šoli Veno Pilon Ajdovščina organiziramo enkrat letno od šolskega leta 2017/2018. Z leti smo jih nadgrajevali in poglobljali tako vsebinsko kot tudi organizacijsko. Vedno pa smo iskali dovolj široko temo, ob kateri bi učitelji različnih predmetnih področij lahko uresničevali cilje pouka in obeh projektov, obenem pa sledili tudi prioritetaš področjem šole, predvsem napredovanju v prečnih veščinah (kritično mišljenje, reševanje problemov, odločanje, komunikacija, sodelovanje, ustvarjalnost, inovativnost, samorefleksija, samouravnavanje, uporaba virov ...), uporabi IKT v podporo procesu učenja, kariernemu usmerjanju, profesionalnemu razvoju strokovnih delavcev, skrbi za trajnostni razvoj, sodelovanju z okoljem v lokalnem, slovenskem in mednarodnem prostoru ter krepitvi prepoznavnosti šole. Člani projektne timov sodelujejo pri pripravi in izvedbi projektnega dneva: sodelujejo pri izboru teme in sooblikujejo cilje dejavnosti, v okviru izvedbe pa preizkušajo nove oblike in metode dela v podporo razvijanju gradnikov bralne in naravoslovno-matematične pismenosti. Ob koncu projektnega dneva sodelujejo pri evalvaciji in analizi opravljene dela.

Projektni dan je vsako leto do pojava epidemije kovida 19 potekal v šoli. Na njem so sodelovali vsi dijaki obeh programov ter vsi učitelji, ki v njih poučujemo. Pouk je potekal v obliki projektne dela in medpredmetnega povezovanja, v obliki delavnic. Učitelji smo cilje s svojega predmetnega področja in razvojnih projektov uresničevali v okviru predlagane teme. Vsak učitelj ali tim učiteljev je izbral posamezen razred in temo, s katerima je delal ves dan. Po opravljenem delu so dijaki svoje dosežke predstavili na skupnem plenarnem delu, za to so pri pouku/delavnici izdelali, pripravili izdelek, ki ga je bilo mogoče predstaviti (intervju, razstava, recital, zapeta pesem, film, PPT-predstavitev ...) S tem smo zagotovili prenos izkušenj in znanja na vse prisotne dijake in učitelje. Na plenarni del smo navadno povabili tudi goste (bivše dijake naše šole, ministra za šolstvo), o dogodku pa smo obvestili tudi javnost.

Prvi projektni dan na vzgojno-izobraževalnem zavodu smo izvedli v šolskem letu 2017/2018. Idejo za prvi projektni dan »Stati inu obstati« je porodila pobuda Ministrstva za kulturo javnim zavodom za obeležitev 500-letnice reformacije.

Drugi projektni dan smo izvedli v šolskem letu 2018/2019, naslovili smo ga »Spremembe za mir«. Tema zrcali leto 2018 kot leto številnih obletnic in dogodkov, ki so vplivali na spremembe v družbi: stoletnico konca prve svetovne vojne, 400-letnico začetka 30-letne vojne, 50-letnico leta 1968, zaključek Cankarjevega leta. Vse obletnice smo povezali z vrednoto miru, za katerega si kot posamezniki, šola ter člani družbe prizadevamo.

V šolskem letu 2019/2020 smo s projektne dnevom želeli obeležiti 500-letnico smrti Leonarda da Vinci. Temo smo razširili na izume, izumitelje in trajnostni razvoj ter projektni dan poimenovali »IzUMi za trajnost«.

V šolskem letu 2020/2021 smo izvedli četrti projektni dan, tokrat v precej drugačni obliki in na daljavo. Naslovili smo ga »Veno Pilon in njegov čas«. Z izborom teme smo se poklonili rojaku, ekspresionističnemu slikarju, po katerem se imenuje naša šola, in tako obeležili 50-letnico njegove smrti.

Način poučevanja in varnostni ukrepi ob epidemiji kovida 19 so nam narekovali spremenjen način dela. Delo smo organizirali na daljavo (v okolju MS Teams), po vertikali v mešanih skupinah. Dejavnosti nismo vezali na posamezen razred, pač pa je tokrat posamezen učitelj razpisal dveurno delavnico, ki jo je dopoldne dvakrat ponovil. Dijaki so imeli predhodno na voljo kratek opis delavnice in nekaj dni, da so se na razpisane dejavnosti prijavili prek spletnega obrazca glede na svoje zanimanje.

Ker so bili pred tem seznanjeni, da je število udeležencev omejeno, s čakanjem na prijave ni bilo težav, dijaki so s prijavi pohiteli, ker so si želeli zagotoviti mesto. Vsak dijak je tako v dopoldnevu izbral dve najljubši delavnici. Izbirali so lahko med številnimi temami, ki smo jih v medpredmetnem in sodelovalnem duhu zanje pripravili učitelji, k sodelovanju pa smo povabili tudi zunanje sodelavce. V nadaljevanju navajam nabor tem:

- *Olimpijske igre v času Vena Pilon* – medpredmetno povezovanje športne vzgoje in matematike – preučevanje olimpijskih iger, ki so se odvijale v času Vena Pilon, in ustvarjanje origamija z olimpijsko vsebino (simetrija, togi premiki, skladnost ...);
- Šport v Pilonovem času in danes (vpliv dopinga) – izdelava časovne premice od Pilonovega rojstva do sedanjosti. Razmišljanje na temo dopinga, substanc, vrednot in motivacije;
- *Meningov kruh* – delavnica o pomenu dediščine z zunanjim sodelavcem Raziskovalnega centra SAZU;
- *Buhteljni iz Pilonove pekarnice* – matematična delavnica, za katero je bilo potrebno osnovno znanje o kotnih funkcijah, pomagalo pa je tudi obvladanje vožnje s kolesom;
- *Umetnost fotografije, prežete z življenjem Vena Pilon* – likovna delavnica na temo oblikovanja fotografije;
- *Možgani so plastični, a niso iz plastike* – raziskovanje delovanja možganov v biološki delavnici;
- *Podoba roke* – spoznavanje ekspresionizma in ustvarjanje literarnega in/ali likovnega portreta, medpredmetno povezovanje slovenščine in likovne umetnosti;
- *Lutkarstvo v Sloveniji in lutka kot vzgojno sredstvo* – delavnica z medpredmetno povezavo psihologije, umetnostne vzgoje in zgodovine. Dijaki spoznajo ajdovskega lutkarja Milana Klemenčiča in pomen lutke za otrokov celostni razvoj;
- Čutim kot Pilon, ustvarjam svoj iztis – ob filmu o Venu Pilonu in Mariju Kogojju so dijaki spoznavali ekspresionistične značilnosti v slikarstvu in glasbi ter se nanje odzivali;
- »Če kruhek pade ti na tla, poberi in poljubi ga!« – delavnica peke kruha, 30-minutne bombetke za zajtrk;
- *Glasba v Pilonovem času (M. Kogoj)* – glasbena delavnica, igranje na glasbilo;
- *Zvok in slika, kot se šika* – dijaki so ob izbranih Pilonovih slikah ustvarjali zgodbo v obliki videoposnetka in ga opremili z glasbo;
- *Ljubiteljska kultura v času Pilonove mladosti* – ob proučevanju publikacij so dijaki spoznali kulturni utrip takratnega časa;
- »Nekaj kar moraš imet' doma – od Pilon« – dijaki so z e-orodji oblikovali oglaševalski material za izbrano Pilonovo delo;
- »Zagonetke« – Pilon se je preizkusil tudi v pisanju v francoščini; dijaki so ugankam iz knjige *Orakelj slikarjev* dodali glasbeno preobleko;
- *Pariške glasbene razglednice* – dijaki so ustvarjali glasbene razglednice s francoskimi besedami s področja umetnosti in oblikovali ritmično besedilo iz francoskih izrazov v stilu šansona;
- *Kaj nam bi danes Pilon povedal o ...* – dijaki so ob Pilonovi umetnini razmišljali o sporočilu takratnega časa;
- Športna fotografija v času Pilon in danes – dijaki so raziskovali področje športa v svetu in Ajdovščini v času Pilon skozi fotografijo;
- *Množični mediji in njihov vpliv na življenje mladostnikov* – dijaki so spoznali poklic novinarja in se z novinarjema pogovarjali o vplivu družbenih omrežij na mlade;

- *Duševne motnje v Pilonovem času in danes* – dijaki so se seznanili z duševnimi motnjami, ki so prevladovale v Pilonovem času, ter z načini njihovega zdravljenja, preizkusili so tudi načine samopomoči pri soočanju z vsakodnevnimi duševnimi obremenitvami in stiskami;
- *Pilonova likovna dela kot iztočnica za ustvarjanje besedil v angleščini*;
- *Tudi v Pilonovih časih so se ukvarjali z epidemijami* – matematična delavnica z zunanjim sodelavcem o matematičnih modelih širjenja nalezljivih bolezni;
- Časovni stroj – zgodovinska delavnica, na kateri so dijaki spoznavali burni čas prve polovice 20. stoletja, ko so bile spremembe (tako kot danes) stalnica;
- *Prelomni dogodki v času Vena Piona* – razmišljanje o Splošni deklaraciji o človekovih pravicah (OZN, 1948) in njeni implementaciji v vsakdanje življenje.

Po končanem delu na delavnicah so učitelji z dijaki ustvarili kratek predstavitveni video. Videe vseh skupin smo smiselno povezali v celoto, da je nastal predstavitveni video celotnega projektnega dneva, ki smo ga še isti teden objavili na spletni strani Srednje šole Veno Pilon Ajdovščina, na povezavi: <https://www.ss-venopilon.si/2021/03/20/projektne-dan-veno-pilon-in-njegov-cas>. Film je sinteza našega dela in obenem nadomešča plenarno predstavitev dejavnosti, ki smo se ji zaradi ukrepov ob epidemiji morali odpovedati.

Evalvacija

Evalvacijo projektnih dni smo vsakokrat izvedli med dijaki in učitelji neposredno po izvedbi. Vprašanja so se nanašala na pripravo in izvedbo dejavnosti ter so vključevala področja doseganja ciljev, sodelovanja, komunikacije in počutja. Ugotovitve smo upoštevali pri načrtovanju vsakega naslednjega projektnega dneva, tako smo vsako leto projektni dan nadgradili v vsebini in didaktičnih pristopih.

Evalvacija je pokazala, da je največja težava pri izvedbi takih projektnih dni pomanjkanje časa, ki ga učitelj potrebuje za načrtovanje in izvedbo dejavnosti, saj se tako delo bistveno razlikuje od vsakdanjega šolskega dela, četudi ta poteka medpredmetno. V prvih letih je bilo več negativnih odzivov učiteljev na količino dela, vloženega v pripravo na izvedbo. **Vendar ugotavljamo, da sta doseganje ciljev in zadovoljstvo dijakov upravičili dodaten vložek, učitelji pa smo spoznali, da z usmerjenim načrtovanjem dosežemo večjo aktivnost dijakov, krepimo sodelovalne oblike učenja, s tem pa zagotavljamo trajnejše znanje.** Učitelji vsako leto v večini navajajo, da so bila njihova pričakovanja presežena. Pri izvedbi v heterogenih skupinah učitelji ugotavljamo, da je potrebno predvsem upoštevanje predznanja dijakov različnih starosti, kar zahteva od učitelja še dodatno pozornost pri načrtovanju. Pri dijakih pa tak način dela povečuje motivacijo za delo, saj samostojno izbirajo temo. Vsi pa se strinjamo, da delo na daljavo ne more preseči kakovosti dela v neposrednem stiku z dijaki. V nadaljevanju želimo predvsem poglobiti medpredmetne povezave in še okrepiti sodelovanje med učitelji različnih predmetnih področij.

Zaključek

V prispevku smo predstavili sodelovanje razvojnih projektov na Srednji šoli Veno Pilon Ajdovščina s poudarkom na primeru projektnega dneva. Projektni dan predstavlja dodano vrednost z uvajanjem kroskurikularne medpredmetne povezave, saj s pomočjo skupne teme in skupnega problemskega vprašanja razvijamo ter spodbujamo skupne zmožnosti (Rutar Ilc, 2019). Z vključenostjo v razvojne projekte in z izvedbo projektnih dni smo okrepili veščine enaindvajsetega stoletja: izkustveno učenje, sodelovanje, odkrivanje priložnosti, ustvarjalnost, vrednotenje zamisli, samozavedanje in samoučinkovitost, motivacijo in vztrajnost, prevzemanje pobude, obvladovanje negotovosti in tveganja (EntreComp, Okvir podjetnostne kompetence, 2019). Prav tako smo poglobili bralno ter naravoslovno in matematično pismenost.

Menimo, da s takim sodelovanjem na šoli zagotavljamo trajnost projektov, obenem pa vzpostavljamo razmere za iskanje sodobnih načinov poučevanja in navduševanja za razvoj bralne, naravoslovne in matematične pismenosti. Učitelji dijake spodbujamo k razmišljanju, ustvarjalnosti, radovednosti, sami pa sledimo in kritično presojamo novosti stroke ter nenehno reflektiramo svoje delo.

Viri in literatura

1. *EntreComp: Okvir podjetnostne kompetence* (2019). ZRSŠ. Dostop 21. september, 2021, na <https://www.zrss.si/pdf/entrecomp.pdf>
2. Mršnik, S. (2019). Pomen vloge vodje PT in ravnateljev pri izvajanju aktivnosti projekta v VIZ-podpora vodjem PT, PT kot učeča se skupnost. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
3. Mršnik, S. (2019). Poučevanje in učenje s pomočjo raziskovanja lastne prakse, učeča se skupnost. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
4. Mršnik, S. (2019). Ravnovesje pri sodelovanju v projektu med že znanim in novim in načrtovane aktivnosti projekta. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
5. Mršnik, S. (2019). Vsakokratno ravnovesje se podre, vendar se vzpostavi novo ravnovesje na kvalitetnejši ravni in kako delujemo v razvojnem projektu, ko postanemo učeča se skupnost? V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
- Novak, N. (2021). Vzgojitelj/učitelj raziskovalec lastne prakse. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
- Srednja šola Venopilon Ajdovščina (2021, 20. marec). *Projektne dan: Venopilon in njegov čas* [predstavitveni film projektne dneva Srednje šole Venopilon Ajdovščina]. <https://www.ss-venopilon.si/2021/03/20/projektne-dan-veno-pilon-in-njegov-cas>
6. Rutar Ilc, Z. (2018). Vloga tima pri vpeljevanju sprememb in pri spodbujanju sodelovanja na šoli. V *Projekt OBJEM, NA-MA POTI in POGUM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
7. Grmek, M., (2018). Sodobni didaktični pristopi in inovativna učna okolja v luči dviga splošnih kompetenc. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
8. Rutar Ilc, Z., in Pavlič Škerjanc, K. (2019). *Medpredmetne in kurikularne povezave: priročnik za učitelje*. ZRSŠ. <https://www.zrss.si/pdf/medpredmetne-kurikularne-povezave.pdf>
9. Slivar, B., Skvarč, M., in Drstvenšek, Š. (2021). Povezovanje in trajnost projektov. Razvojno načrtovanje. V *Projekt OBJEM, NA-MA POTI, POGUM in PODVIG. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.

1.3.7 Šolski projektne tim je (kot) ansambel, ki (iz)zveni, ko/če se (raz)glasi!

Polonca Tomac Stanojev, Šolski center Kranj, Srednja ekonomska, storitvena in gradbena šola

Uvod

V prispevku je predstavljen primer šolskega projektne tima, ki večinoma razmišlja in deluje enotno, usklajeno, (samo)pobudno in motivirano, kar je nasledek in rezultat koherentnega, sodelovalnega in kolegialnega odnosa med člani in vodjo projektne tima ter ravnateljico, saj je projektne tim *(kot) ansambel, ki (iz)zveni, ko/če se (raz)glasi, in je uglašen, dokler sta pedagoški ter projektne vodja dirigenta, ki taktirki predvsem ubrano sledita, manj pa jo vihtita.*

Vodja projektne tima kot usmerjevalec in navduševalec – »dirigent, ki taktirke ne vihti, ampak ji sledi!«

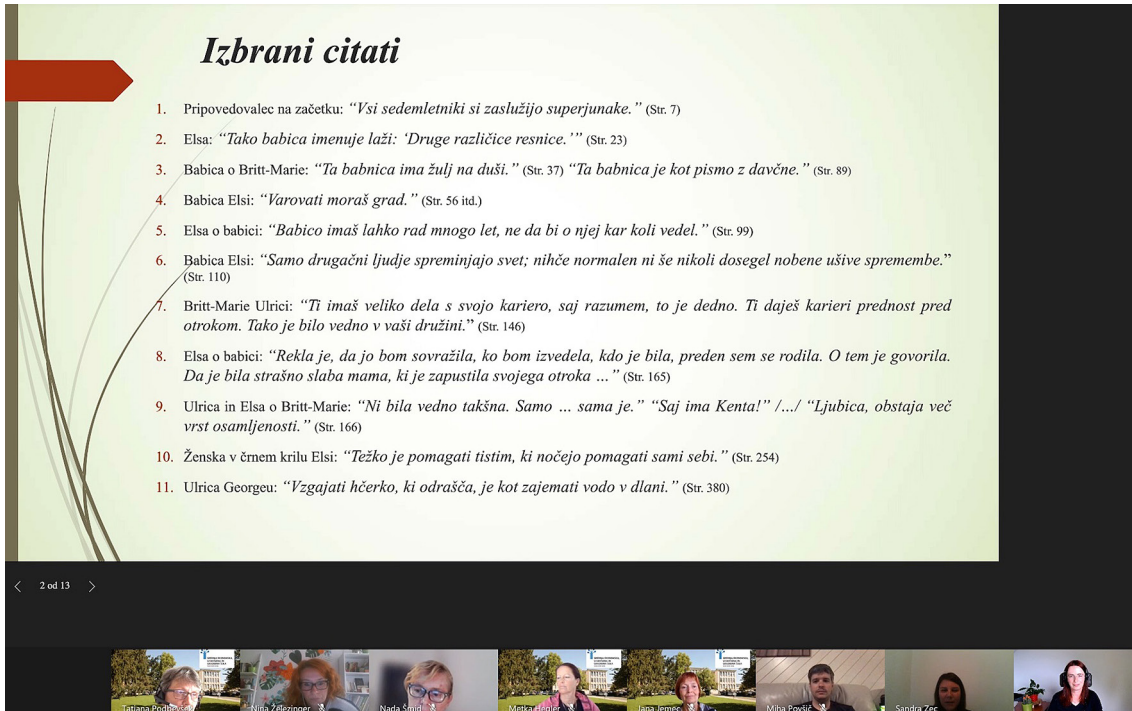
Vodja projektne tima je kot razumen usmerjevalec in drzen preizkuševalec skupnih teoretičnih izhodišč ter raziskovalec lastne prakse poučevanja tisti, ki si upa, tudi ko/če (po)dvomi, in mu drugi sledijo zato, ker je vselej brezkompromisno pogumen in prizadeven ter predvsem brezupno zgleden. Ne (z)boji se spremeniti, išče rešitve, in čeprav jih vselej ne najde, vztraja. Četudi je pogosto sam in osamljen, ostaja prepričan, da/ker ve, kaj hoče, mora in zmore. – Še kako pomembno je, da je slišan, a še bolj, da sliši in posluša tako sebe kot druge (kolege in učence oz. dijake); da vidi dlje in bolj(e) ter da zna predvideti tudi tisto, kar ostaja manj čuječni in dovtetni večini skrito ali celo precej nepomembno. – Vodja je zato pogosto vsaj sprva manj priljubljen in nezaželen vizionar, ki pa mu nekateri drugi sledijo zato, ker v njem sčasoma prepozna(va)jo tisto več, za kar se je kljub neprestanemu in neizprosnemu dvomu – ko vse in vsakogar, če z njim (so)deluje, beza ter sili iz udobja rutine in navade – vredno potruditi ravno zato, ker ponuja drugačno, sicer bolj tvegano in manj udobno izkušnjo, a z obetavno boljšimi dosežki in prepoznavnimi učinki (ne samo kognitivnimi, marveč tudi čustvenimi).

Začeti je (bilo) težko, nadaljevati pa dokaj samoumevno, zato je bilo nekje vmes nujno treba najti pravi način, kako manj prijetno narediti vsaj znosno ali osmisлити kot sprejemljiv izziv za napovedljivo dobre in vse boljše rezultate do končnih presežkov, ki zanesljivo osvobodijo, a šele, ko se zgodijo.

Ko/če postane vodja projektne tima članom zgled, pridobi moč in prednost nesamoumevne avtoritete, saj mu kolegi uigrano sledijo brez posebne prisile in napora, ker mu tudi zaupajo. Zato se tedaj tudi pričakovane razvojne spremembe uresničijo s pravim razlogom in predvsem s prepričljivo trajn(ejš)im učinkom.

Zlasti v težavnem in negotovem obdobju, ko je pouk potekal na daljavo in smo udeleženci vzgojno-izobraževalnega procesa začasno izgubili neposredni stik, je bilo ključno ter hkrati zahtevno vzpostaviti in še bolj ohranjati pristno povezanost med člani projektne tima. Kontinuiteta kakovostnih medsebojnih odnosov med sodelavci, temelječih na povezanosti in zaupanju, je namreč osnovni pogoj za kakršne koli ustvarjalne presežke, sploh pa timske (kar sicer velja tudi za učno-sodelovalni odnos med učitelji in dijaki). – V našem projektne timu smo uspeli obdržati ravnovesje med zahtevnejšimi delovnimi obveznostmi in prijetnejšimi sprostilnimi zadolžitvami z občasnimi bralnimi srečanji oz. dogodki (npr. ob 90. rojstnodnevnem jubileju Neže Maurer, romanu *Babica vas pozdravlja in se opravičuje* F. Backmana itd.) Tedaj smo tedenske sestanke dokaj spontano in neprisiljeno popestrili s sproščenimi pogovori o prebranem, z deljenjem splošnih življenjskih in bralnih izkušenj ter tako vseskozi dejavno skrbeli za namišljen most, ki učinkovito povezuje ter združuje neizbežno z bolj zelenim in sprejemljivim.

Ubranstvo šolskega projektne tima se kot v ansambli sliši (»občuti«) v vsesplošnem in vzajemnem blagozvočju, odraža pa v harmoničnem ravnovesju med pričakovanji in dosežki.



Izbrani citati

1. Pripovedovalec na začetku: "Vsi sedemletniki si zaslužijo superjunake." (Str. 7)
2. Elsa: "Tako babica imenuje laži: 'Druge različice resnice.'" (Str. 23)
3. Babica o Britt-Marie: "Ta babnica ima žal na duši." (Str. 37) "Ta babnica je kot pismo z davčne." (Str. 89)
4. Babica Elsi: "Varovati moraš grad." (Str. 56 itd.)
5. Elsa o babici: "Babico imaš lahko rad mnogo let, ne da bi o njej kar koli vedel." (Str. 99)
6. Babica Elsi: "Samo drugačni ljudje spreminjajo svet; nihče normalen ni še nikoli dosegel nobene ušive spremembe." (Str. 110)
7. Britt-Marie Ulrici: "Ti imaš veliko dela s svojo kariero, saj razumem, to je dedno. Ti daješ karieri prednost pred otrokom. Tako je bilo vedno v vaši družini." (Str. 146)
8. Elsa o babici: "Rekla je, da jo bom sovražila, ko bom izvedela, kdo je bila, preden sem se rodila. O tem je govorila. Da je bila strašno slaba mama, ki je zapustila svojega otroka ..." (Str. 165)
9. Ulrica in Elsa o Britt-Marie: "Ni bila vedno takšna. Samo ... sama je." "Saj ima Kenta!" /.../ "Ljubica, obstaja več vrst osamljenosti." (Str. 166)
10. Ženska v črnem krilu Elsi: "Težko je pomagati tistim, ki nočejo pomagati sami sebi." (Str. 254)
11. Ulrica Georgeu: "Vzgjajati hčerko, ki odrašča, je kot zajemati vodo v dlani." (Str. 380)

2 od 13

Tatjana Podbivsek, Nina Zeleninger, Nada Srdić, Menka Kralj, Jana Jermes, Miha Povše, Sandra Zec

Slika 7: Bralno druženje ob Backmanovem romanu *Babica* vas pozdravlja in se opravičuje

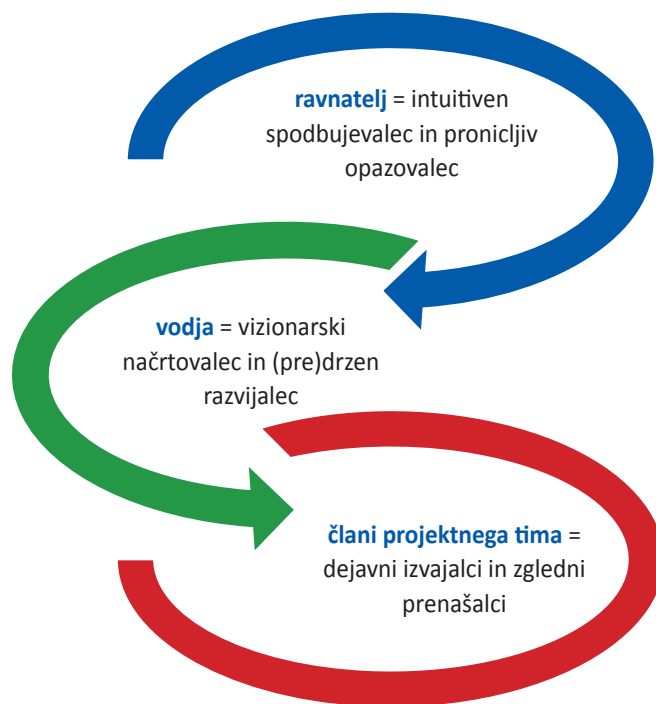
(Ne)prepričani udeleženci in dvomljivi opazovalci

Če je članstvo v projektne timu neprostovoljno, kar pomeni, da »pripadnost« določi pedagoški vodja, izbira ni dejanska, ampak slabo domišljena ali celo nepremišljena. Zato so takšni učitelji vsaj sprva bolj kot ne neprepričani dvomljivci, ujeti v nezavirljive okoliščine in realnost pričakovanih razvojnih sprememb. Ker se počutijo nelagodno in negotovo, upravičeno dvomijo o uspehu in smiselnosti svojega in skupnega poslanstva. – Resnična težava pa se za vodjo in delovanje nehomogenega tima pokaže tedaj, ko je takšnih skeptikov (pre)več. Če se jim, ko je priložnost, pridružijo še pogosto pristranski in nepremakljivi škodljivi opazovalci, ki morebitne spremembe doživljajo kot neprikrito osebno grožnjo oz. napad na zanesljive in utečene navade (s katerimi pa večinoma /še/ shajajo), postajajo razmere za razvojne premike težko obvladljive. – Zato je nujno, ko/če kot projektne vodje to izkusiš in spoznaš, hitro in odločno poseči v (ne)samoumevno pristojnost pedagoškega vodje, da po kakršnem koli bolj ali manj objektivnem merilu sam(a) izbere(m) najprimernejše sodelavce. Načelo, da naj bo vsakdo nekje oz. pri nečem, kar ni »zgolj« pouk, je sicer pravično, v praksi pa (iz)zveni kot razglašen ansambel zaradi utrujenih in povprečnih izvajalcev, ki celo iz najbolj izbranih glasbil ne znajo ali ne zmorejo izvabiti božajočega ušesom prijaznega zvoka.

Zato je šele ansambel, ki je pripravljen slediti taktirki in prisluhniti dirigentovi intonaciji ter se (za)sliši in poslušati, zmožen ubranega igranja, po notah ali po svoje, pomembno je le, da zveni usklajeno in blaglasno.

Ravnatelj/-ica, ki (so)deluje in spodbuja, opazuje ter nadzoruje

Čeprav se zdi, da je projektne vodje tisti, ki določa in usmerja dinamiko delovanja projektne tima, tudi aktivna vloga in predvsem podpora ravnatelja ni zanemarljiva, ampak celo odločilna. Pedagoški vodja je ključni nadstandardni član tima, ki pa, bolj kot razvija, spodbuja, dejavno opazuje in diskretno nadzoruje razvojno vizijo in poslanstvo projektne tima, pri čemer je odločilnega pomena konstruktiven, kontinuiran in konstanten tvoren dialog v povezovalnem in sodelovalnem krogu med njim, vodjem in člani projektne tima.



Prikaz 5: Graf povezanosti med ravnateljem, vodjo in člani projektnega tima

Če je vodja (kot) prva violina, ki ni nujno vselej najglasnejša, zato pa najbolj subtilna in prepoznavno *sliš(a)na*, je ravnatelj dirigent, ki zna prisluhniti sozvočju tonov tudi tedaj, ko učinkujejo razglašeno, a obetajo in napovedujejo drugačno, višjo in odmevno skladnost.

Ne na silo, ampak kot (ne)obvezujoča rutina in pravilo

Če želi projektni tim svoje razvojne cilje načrtovati in uresničevati sproti in dolgoročno, mora biti in ostati v nenehnem in tesnem pristnem stiku. Zato se mora vseskozi bolj ali manj nevsiljivo in spontano srečevati ter vzdrževati udobje sodelovalnega odnosa, ki postopoma in zanesljivo procesno poraja želeno ustvarjalno razmišljanje in razvojne dosežke. – Zato je (bilo) v zahtevnem kriznem obdobju še toliko pomembnejše, da je projektni tim ohranjal povezanost tudi z (ne)formalnimi srečanji na daljavo. Tako smo se večkrat mesečno v vnaprej predvidenem tedenskem terminu šolskega urnika srečevali prek videokonferenčne aplikacije MS Teams. Tedaj smo obvezujoča delovna srečanja obogatili tudi z manj uradnimi anekdotičnimi debatami o prebranih literarnih delih in z izkušnjskimi peripetijami, povezanimi s poučevanjem na daljavo, (so)bivanjem v prelomnem in duhamornem koronskem času, ko je bližina, ker ni bila več samoumevna, postala izbira, omejitev in hkrati osvoboditev.

Kar se ne odtuji, je povezano in (o)budi ter (pre)porodi, da postane želja po več in bolj(e) resnična in resnica želena!

Kontinuiteta, ki (vz)traja ...

Izziv vodenja projektnega tima je tudi v tem, kako tisto, kar učinkuje, ohraniti kot kontinuiteto timskega delovanja. Če so člani povezani in so v skupini sprejeti, se počutijo »varno«, kar pomeni, da si, ko je za to možnost in priložnost, upajo razmišljati globlje in drugače ter s svojim ter vzajemnim sodelovalnim delovanjem povzročati razvojne premike in spremembe.

Vodja mora potem, ko je pri članih dosežena stopnja tvorne pripadnosti projektne timu, (po)skrbeti za ravnovesje med ugodjem dobrega počutja in neizbežnimi delovnimi obveznostmi. Pri nas smo to poleg bralno-literarnih srečanj (tudi oz. predvsem na daljavo) uresničevali z občasnimi polformalnimi druženji zunaj šolskega prostora, ko smo v sproščeni besedni interakciji postopoma vzpostavili pristnejši medsebojni odnos za kasnejše delovne presežke. Tako so tudi kolegialne hospitacije, ki smo jih sprva doživljali, kot jih najbrž ne bi smeli ali želeli, postajale vedno manj stresne in obremenjujoče ter vse bolj priložnost za stanovsko prijateljevanje, osebno(stno) rast in strokovni napredek.

Kar povezuje, zbližuje; kar združuje, zavezuje; kar je, o(b)staja: v ljudeh in rečeh ...

Le kdor deli, (pri)dobi!

Smisel in poslanstvo projektnega tima je tudi v tem, da se ideje, ki so dobre in vredne, ne samo rodijo, ampak tudi (za)živijo, in to tako, da jih tisti, ki jih dobi in ima, deli ter s tem (po)skrbi, da manj postane več.

Prepoznavna in neizbežna lastnost uspešnega vodje je tudi v tem, da zna in zmore svoja napredna spoznanja in ideje nesebično deliti in širiti med sodelavce, celo in predvsem tiste, ki so zanje manj ali sploh nedovzetni ter dvomijo, kajti če ujamejo in prepričajo te, bodo vsaj sčasoma skoraj vse. To dokazuje, da tisti, ki ima in da, večkrat (pri)dobi, saj je zgled, ki izstopa in vleče. Zato se mu postopoma vrača in povrne: ne takoj pri vseh in z vsemi, počasi, pa vendarle in predvsem z zadoščenjem, da je vredno, saj sta napredno znanje in vizija prednost ter hkrati privilegij tistih redkih, ki še več pridobijo, če/ko ju delijo ...

Ko ton ujame svoj pripev, ga preglasi z melodijo, ki ugaja, ker/če traja.

Bližina, ki ohranja in povezuje

Uspešnost delovanja projektnega tima temelji tudi na domišljenih strategijah vodenja, ki pa ne zadevajo samo izbranih vsebinskih izhodišč, ampak tudi metode oz. načine, kako usmerjati projektne aktivnosti tako, da ostajajo vseskozi razvidni in pregledni minuli dosežki ter obenem prihodnje zadolžitve. – Zlasti v precej dolgotrajnem in v marsičem negotovem obdobju dela na daljavo, ko je epidemiološka kriza brisala odnose in vezi med ljudmi, so se spletne aplikacije, ki omogočajo delovno in timsko interakcijo med sodelavci, izkazale kot učinkovito orodje za zagotavljanje delovne storilnosti in hkrati medsebojne povezanosti.

The screenshot displays the MS Teams interface. On the left is a navigation pane with a sidebar menu for the 'OBJEM - Bralna pismenost in raz...' project. The main area shows a meeting titled '2. sestanek ŠPT' (2nd meeting of the Project Team) scheduled for 13/09 09:52. The meeting content includes a title slide, a list of agenda items, and a document titled 'Zadolžitve ŠPT OBJEM.docx'. Below the meeting, there is a section for 'Vertikalni model bralne pismenosti' (Vertical model of literacy), dated 19/09 11:42. This section includes a title slide, a list of agenda items, and a document titled 'S5 - Tabela seznam dejavnosti.xlsx'.

Slika 8: Posnetek zaslona ekipe šolskega projektnega tima OBJEM v aplikaciji MS Teams

Že pred koronakrizo smo za namene delovanja projektnega tima, ki zadevajo obveščanje o sestankih, zadolžitvah, posredovanje gradiva idr., izbrali Microsoftovo aplikacijo Teams. Ker omogoča tudi videokonferenčna srečanja, se je v obdobju pouka idr. na daljavo pokazala kot učinkovito spletno orodje, s katerim smo uspeli člani projektnega tima ohranjati kontinuiteto timskega delovanja ter stalen in skoraj neposreden stik.

Če bližina povezuje, zavezuje in obvezuje; razdalja ohrani le, kar je in o(b)stane.

Dolgoročni učinki projektnih aktivnosti kot/so nasledek prepričljivih zgledov in (pre)izkušenih akterjev

Učinki projektnih prizadevanj in aktivnosti postanejo trajni tedaj, ko prevladajo navdušeni akterji, ki dejansko verjamejo v tisto, kar so pred tem preizkušali in osmislili s prepričljivimi dosežki. Če je dvomljivcev preveč in zanesenjaki omagajo, pedagoški vodja pa uresničuje, spodbuja in spremlja projektne dejavnosti bolj papirološko kot dejansko, *glasba, ki je bila že prepozna(v)na in slišana kot mnogoglasna melodija pre(ce)j opevane bodočnosti, utihne in zamre z vsemi, ki so jo izvajali in predvajali. Ostane le še mrtev in tog notni zapis kot opomin in spomin na spev, ki je izzvenel, še preden se je izpel.*

Stmljenje, ki se (lahko) nadaljuje in stopnjuje

Nadpovprečen dosežek je vselej lahko dovolj tehten in argumentiran povod, da (od)nehamo, hkrati pa edinstvena iztočnica za uspešno in še boljše nadaljevanje, ko že vpeljana in (pre)izkušeno postaja ustaljeno in hkrati še ne rutina, ki utruja in je ne bi bilo mogoče in dopustno preseči. *Izziv, ki je hkrati razvojna priložnost, pa je, da ne bodo projektni učinki samo dolgotrajni, temveč tudi splošni; ko zelena praksa poučevanja ne bo izbirna možnost, ampak realna in zavezujoča odločitev, zaradi katere bodo mladi pri pouku dejavnejši, stremljivejši, prizadevnej radovednejši in funkcionalno oz. bralno (o)pismen(je)i.*

Knjiga je (kot) glasba, ki (za)igra celo v samoti in tišini; kdor jo odpre, jo sliši; kdor jo bere, jo posluša: če ne z ušesi, pa v mislih in s srcem ...

Zaključek

Če člani projektnega tima občutijo podporo projektnega in pedagoškega vodje, so pripadni, razmišljajo in delujejo pobudno, povezovalno, sodelovalno in ustvarjalno, zato so tudi pričakovani učinki in rezultati projektnih aktivnosti predvidljivejši, lažje napovedljivi ter, kar je bistveno, (dolgo)trajnejši. Kolegi morajo zato vodji doživljati kot moralni zgled, strokovno oporo in stanovski vzor, da jima lahko zaupajo, verjamejo ter v pobudah in zadolžitvah tudi sledijo.

Če vodja v sožitju z ravnateljem s prepoznavnim razvojnim razmišljanjem in kreativnim delovanjem (po)skrbi za spodbudno delovno in timsko vzdušje, ki je pogoj za inovativno in presežno delovanje projektnega tima, je *(kot) maestro v ansamblu, ki zmore igrati ubrano in uglajeno, ker so (z) izvajalci eno, in se ne razglasi, ampak zveni: spevno, blagoglasno, všečno in (za) večno.*

Viri in literatura

1. Adlešič, B., in Rutar Ilc, Z. (2018). Kolegialno podpiranje s pomočjo veččin coachinga. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
2. Rupnik Vec, T., Žarkovič Adlešič, B., Rutar Ilc, Z., Bizjak, C., Schollaert, R., Sentočnik, S., Rupar, B., & Pušnik, M. (2019). *Vpeljevanje sprememb v šole: priručnik za šolske razvojne time* (M. Pušnik, Ed.; Spletna izd.). Zavod RS za šolstvo. <http://www.zrss.si/pdf/vpeljevanje-sprememb-v-sole.pdf>
3. Mršnik, S. (2018). Projekt OBJEM v vrtcu in šoli: Vpetost razvojnega projekta v VIZ. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
4. Mršnik, S. (2018). Ohranjanje razvojne naravnosti VIZ-a in uvajanje gradnikov bralne pismenosti v pouk z namenom razvoja inovativnih učnih okolij. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
5. Mršnik, S. (2019). Pomen vloge vodje PT in ravnateljev pri izvajanju aktivnosti projekta v VIZ - podpora vodjem PT, PT kot učeča se skupnost. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
6. Mršnik, S. (2019). Poučevanje in učenje s pomočjo raziskovanja lastne prakse, učeča se skupnost. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
7. Mršnik, S. (2019). Vsakokratno ravnovesje se podre, vendar se vzpostavi novo ravnovesje na kvalitetnejši ravni in kako delujemo v razvojnem projektu, ko postanemo učeča se skupnost? V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
8. Rutar Ilc, Z. (2018). Vloga tima pri vpeljevanju sprememb in pri spodbujanju sodelovanja na šoli. V *Projekt OBJEM, NA-MA POTI in POGUM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
9. Tomac Stanojev, P. (2020). Uporaba spletnih orodij in okolij v izobraževanju na daljavo v projektu OBJEM za uvajanje gradnikov BP ter pri vodenju projekta na šoli. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
10. Tomac Stanojev, P. (2021). Skupaj – ne obupaj! Izvajanje sestankov PT na daljavo. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
11. Založnik, P., in Mršnik, S. (2019). Krepitev vodij PT RVIZ projekta OBJEM: kje smo in kam gremo? V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.

1.4 Ravnateljjev pogled na delovanje projektnega tima

Osnovna šola

- V osrčju »mavrične dežele branja«

Srednja šola

- Posluh, razumevanje, pohvala in spodbudna beseda
- Raznolike učne izkušnje vseh članov projektnega tima

V prispevkih ravnateljji opisujejo izkušnje z delovanjem projektnega tima v vzgojno-izobraževalnem zavodu (VIZ) in ob prebranem boste našli odgovore na vprašanja, ki jih navajamo v nadaljevanju.

- Katere pozitivne izkušnje glede projektnega tima bi izpostavili (z vidika ravnatelja)?
- Kaj ste pridobili (kot ravnatelj)?
- Kakšna je bila vloga ravnatelja pri delu projektnega tima?
- Katere pozitivne učinke ste prepoznali pri delovanju projektnega tima na šoli/vrtcu?
- Kako ste uporabili protokole in različne instrumentarije za delovanje projektnega tima? Ste jih širili na druge aktivne, time?
- Kako ste ohranjali kontinuiteto dela projektnega tima?
- Ali ste kot ravnatelj predlagali vsebine za sestanke projektnega tima? Katere vsebine so se izkazale za učinkovite, katere za manj primerne?
- Kakšen je bil odnos med člani projektnega tima, vodjo projektnega tima in ravnateljem?
- Kako ste kot ravnatelj prispevali k širjenju znanja in izkušenj v kolektiv? Katere pozitivne učinke ste pri tem prepoznali?
- Kako ste se soočali z negativnimi odzivi preostalih, ki niso bili člani projektnega tima? Katere negativne izkušnje imate in kako ste jih premagovali?
- Kako bi sodelovanje ravnatelja s projektnim timom in vodjo projektnega tima lahko nadgradili (vsebinsko in organizacijsko)?

1.4.1 V osrčju »mavrične dežele branja« na OŠ Šalovci

Darja Farič Klemenčič, Osnovna šola Šalovci in Zavod RS za šolstvo

Uvod

Namen članka je predstaviti prehojeno razvojno pot, ki sem jo kot ravnateljica skupaj s svojim kolektivom, z učenci, s starši in z lokalno skupnostjo prehodila v okviru projekta OBJEM od samega začetka do skorajšnjega konca. Želeli smo, da v projektu OBJEM uresničimo svojo vizijo, svoje prednostne naloge šole s cilji projekta in jih udejanjimo s potrebami, željam in predlogi naših učiteljev, učencev in staršev ter ravnateljice.

V literaturi najdemo različne opredelitve vodenja ter vloge ravnatelja. Erčulj (2014, str. 88) govori o »transformacijskem vodenju«, ki ga povezuje z osmimi razsežnostmi, ki omogočajo posameznikovo in skupno učenje. Prvi pomemben vidik zame je ta, da ravnatelj spodbuja sprejemanje skupnih ciljev, pri čemer gre za sodelovanje in soodločanje o dolgoročnih in kratkoročnih ciljeh, prednostnih nalogah in strategijah. Drugi zelo pomemben vidik je, da ima sam ravnatelj visoka pričakovanja in da od svojih sodelavcev zahteva strokovnost in visoko kakovost dela. Zato jih mora spodbujati k ustvarjalnosti, k uvajanju novih, sodobnih metod in oblik poučevanja – seveda jih mora poznati tudi sam. Tretji vidik je ta, da ravnatelj vodi z zgledom, pri čemer se mora sam nenehno izpopolnjevati, prisostvovati na srečanjih razvojnih timov, jim dajati priložnost za izmenjavo mnenj, spodbujati kritično mišljenje, prisluhniti, spodbujati k izzivom ter omogočati prenašanje znanja med strokovnimi delavci. Ravnatelj mora skrbeti za strokovni razvoj svojih delavcev in jih včasih tudi potisniti iz varne cone udobja v cono »reševanja izzivov«. Prav tukaj v tej fazi lahko nastane največ odpora, skrbi ter pomislekov, če sploh lahko in kako vplivamo na posamezne dejavnike v razvojnem projektu (npr. nespodbudno domače okolje). S pravim pristopom, z željo, in če vidimo smisel v početju – se da marsikaj premakniti.

Skupna vizija in razvojno načrtovanje

Ravnatelj kot pedagoški vodja naj skupaj z zaposlenimi oblikuje vizijo šole, v kateri se lahko prepozna vloga vsakega posameznika. Pri tem je treba razmišljati razvojno, sistematično ter napredno. Že sama odločitev za vključitev v razvojni projekt mora izhajati iz poznavanja močnih in šibkih področij vseh deležnikov zavoda: strokovnih delavcev, učencev, staršev ter lokalne skupnosti. Ravnatelj mora uvideti koristi uresničevanja ciljev razvojnega projekta in v tem možnost za razvoj zavoda. OŠ Šalovci je majhna podeželska šola na skrajnem severovzhodnem delu Slovenije, ki se sooča z demografsko ogroženostjo, s slabim socioekonomskim statusom in z zavedanjem, da je šola edina ter najpomembnejša ustanova v občini. Pomembno je zavedanje strokovnih delavcev, da čim več, kar lahko storimo, storimo v šoli, kjer združimo skupne moči pri uresničitvi ciljev projekta OBJEM in letnega delovnega načrta šole. Pri pripravi letnega delovnega načrta za novo šolsko leto smo vedno izhajali iz temeljite analize šolskega dela v minulemu letu (poročilo o letnem delovnem načrtu in samoevalvacijsko poročilo) ter na podlagi analize nacionalnega preverjanja znanja za učence 3., 6. in 9. razreda. Ugotavljali smo, da imajo učenci težave pri bralnem razumevanju in šibek besedni zaklad, ki je posledica nebranja ter neobiskovanja šolske knjižnice.

Pri predstavitvi projekta OBJEM sem kot pedagoški vodja zaznala velik potencial, v okviru katerega lahko s ciljnim dejavnostmi projekta vplivamo na dvig bralne pismenosti na naši šoli in jih uresničimo z že zastavljenim razvojnim načrtom zavoda. Prednostne naloge, ki smo jih vsako leto med letoma 2016 in 2021 oblikovali v celotnem kolektivu v letnem delovnem načrtu, so bile vedno v sozvočju z nalogami razvojnega projekta OBJEM. Pred začetkom novega šolskega leta smo pričeli [akcijsko načrtovanje izbrane prednostne naloge \(razvijanje bralne pismenosti\)](#) slehernega učitelja v kolektivu in ne samo šolskega tima v okviru projekta OBJEM. Na skupnih aktivih smo prisluhnili drug drugemu, iskali rešitve, ideje, se povezovali znotraj predmetov za medpredmetne povezave in kovali skupne dejavnosti za uresničitev prednostne naloge.

CILJ 1: RAZVOJ BRALNE PISMENOSTI S Poudarkom NA DEJAVNOSTIH V KNJIŽNICI			
DEJAVNOSTI (kaj?)	ROKI ZA IZVEDBO (do kdaj?) oziroma število izvedb (kolikokrat?)	MERILA ZA SPREMLJANJE IN VREDNOTENJE (kako bom vedel/-a, da sem cilj dosegel/-la?)	REALIZACIJA
BRALNI NAHRBTNIK – Moja najljubša pravljica	Februar–maj (enkrat tedensko)	Bralni dnevnik (literarnopoustvarjalni zapisi v dnevnik)	
Odkrivam svet pravljič in zgodb – pravljlični krožek, Naša mala knjižnica	Vse leto	Število prebranih in predstavljenih knjig	
Pravljlični večer s pravljličarko Vesno Radovanič	Svetovni dan knjige	Udeležba staršev in učencev celotnega zavoda	
Projekt OBJEM	Vse leto	Bralne urice s starši	
		Mavrična dežela branja – tehniški dan, kulturni dan	
Delo z besedili s poudarkom na formativnem spremljanju	Vse leto	Portfelj učenca	
Črkolada – glas in črka na igriv način	April–junij	Napredek otrok v vrtcu	
Bralna značka	Vse leto	Število prebranih in predstavljenih knjig	
Branje pod krošnjami – drugošolci berejo malčkom iz vrtca	Maj, junij	Branje pravljič otrokom v vrtcu – spodbujanje bralnega zglada	

Preglednica 3: Primer akcijskega načrtovanja za izbrano prednostno nalogo razvoj bralne pismenosti s poudarkom na dejavnostih v knjižnici kombiniranega oddelka 1. in 2. razreda OŠ Šalovci

Kolegialne hospitacije kot vir razvoja strokovnosti na šoli

S šolskim razvojnim timom smo se srečevali redno, vsak mesec. Vedno smo vključevali vse strokovne sodelavce pri izvedbi posameznih dejavnosti, saj sem menila, da se razvoj bralne pismenosti tiče vseh učnih predmetov in vseh strokovnih delavcev. Pri spremljanju pouka v okviru izvajanja kolegialnih hospitacij sem bila kot ravnateljica vedno prisotna. S tem sem pokazala, da mi je mar za razvoj strokovnosti, podajala sem kakovostno povratno informacijo ter učitelje z dobrim primerom učne prakse vedno povabila, da ga delijo s sodelavci na pedagoški konferenci v obliki delavnice ali strokovnega pogovora. Pozitivni učinki kolegialnih hospitacij v okviru projekta OBJEM so se pokazali hitro, saj so se učitelji počutili sprejete, varne in so si upali odpreti vrata svoje učilnice. Pred izvedbo učnega sprehoda na šoli smo z vodjo šolskega tima in ravnateljico izvedli pedagoško delavnico, kjer smo spoznavali značilnosti učnega sprehoda in predpisani protokol kolegialnih hospitacij. Na delavnici smo ugotavljali razliko med opazovanimi dejstvi/opažanji in sklepi/interpretacijami ter spoznavali značilnosti kakovostne povratne informacije. Tako smo ustvarili varno in spodbudno učno okolje za učitelje in z večkratnimi ponovitvami učnega sprehoda tudi za učence.

Posodobitev vloge šolske knjižnice

Na svetu zavoda in svetu staršev smo v okviru predstavitve samoevalvacijskega poročila posredovali rezultate analize anketnih vprašalnikov učencev, učiteljev in ravnateljice, ki je bila izvedena pri projektu OBJEM. Ugotovili smo, da naši učenci doma nimajo veliko knjig, zato manj berejo. Učenci in starši so izrazili potrebo po nakupu novih knjig v šolski knjižnici in po prenovi oz. preselitvi šolske knjižnice. Tukaj se je vodstvu in šolskemu timu ponudila priložnost za povezavo projekta OBJEM s posodobitvijo vloge šolske knjižnice.

Na pobudo ravnateljice so člani kolektiva razmišljali, kako bi z vidika strokovnosti poudarili vlogo posodobljene šolske knjižnice, ki pa ne bi izhajala samo iz nakupa novega pohištva ter knjig, ampak bi pri tem razvijali bralno pismenost, povečali motivacijo za branje in postavili vlogo šolske knjižnice v središče šolskega dogajanja. Pri tem delčku petletnega projekta sem naletela na največ negativnih odzivov, težav in izzivov. Bilo je izraženih veliko pomislekov, razlogov in vzrokov, da tega ni mogoče narediti. Z veliko dogovarjanja, razčlenjevanja in z izmenjavo mnenj smo počasi prišli do akcijskega načrta za posodobitev vloge šolske knjižnice in povečanje motivacije za branje na šoli.

Februarja so učenci v sklopu kulturnega dne »Knjiga moja prijateljica« predstavili svoj individualni pogled na branje, spoznavali proces nastajanja knjige, izdelali svojo e-knjigo in bili postavljeni pred izziv »Knjižnica po mojih željah« z naslednjim vprašanjem: »Zamisli si, da imaš možnost, da lahko knjižničarki svetuješ oz. pomagaš pri izbiri knjig za nakup šolske knjižnice, kaj bi ji svetoval?« Na podlagi predlogov učencev in učiteljev je šola kupila nova aktualna knjižna gradiva, ki jih je šolska knjižničarka v okviru knjižnične vzgoje predstavila vsem učencem na šoli. Vsak učenec je dobil novo knjižnično gradivo v roke, ga odnesel domov in ga prebral. Naslednjič je na zanimiv način predstavil knjigo svojemu sošolcu in mu skušal vzbuditi motivacijo za branje knjige.

Svetovni dan knjige smo obeležili z dvema dnevoma dejavnostma. V okviru tehniškega dne so učenci izdelali lutke književnih junakov (Piki Jakob, Maček Muri, Muca Copatarica), hiško Muce Copatarice, Zvezdico Zaspanko, senčno gledališče, potret Sneguljčice in Ivana Cankarja, okvirje za slike, izvirne plakate in napis za šolsko knjižnico »Mavrična dežela branja«, katere ime so učenci izbrali sami. V okviru izbirnega predmeta Likovno snovanje so učenci izdelali pravljlično drevo, da bi se s knjižničarko pod pravljličnim drevesom z veseljem potopili v svet branja. Namen tehniškega dne je bil postaviti knjižnico v osrčje šole in jo približati učencem s tem, da sodelujejo pri prenovi.

Drugi dan dejavnosti je bil namenjen razvijanju bralne pismenosti in izboljšanju motivacije za branje. Izvedli smo »escape room« – sobo pobega, kjer so se učenci preizkusili v reševanju motivacijsko zasnovanih nalog. Učenci so morali rešiti različne naloge, ki so jih pripravili učitelji v tandemu, in se uspešno rešiti iz sobe pobega. Devetošolci so izdelali virtualno sobo pobega na temo knjige *Deček v črtasti pižami*, ki so jo predhodno prebrali in si ogledali



Slika 9: Prenovljena podoba šolske knjižnice

film. Učenci 7. in 8. razreda so bili v sobi pobega, kjer so reševali naloge, povezane s frazemi. Učenci 5. in 6. razreda so reševali naloge s področja književnosti, miselne naloge in športne izzive. Učenci 3. in 4. razreda so bili v sobi pobega s področja branja matematičnih izzivov. Učenci 1. in 2. razreda so bili zaklenjeni v sobi pobega skupaj z Zvezdico Zaspanko.

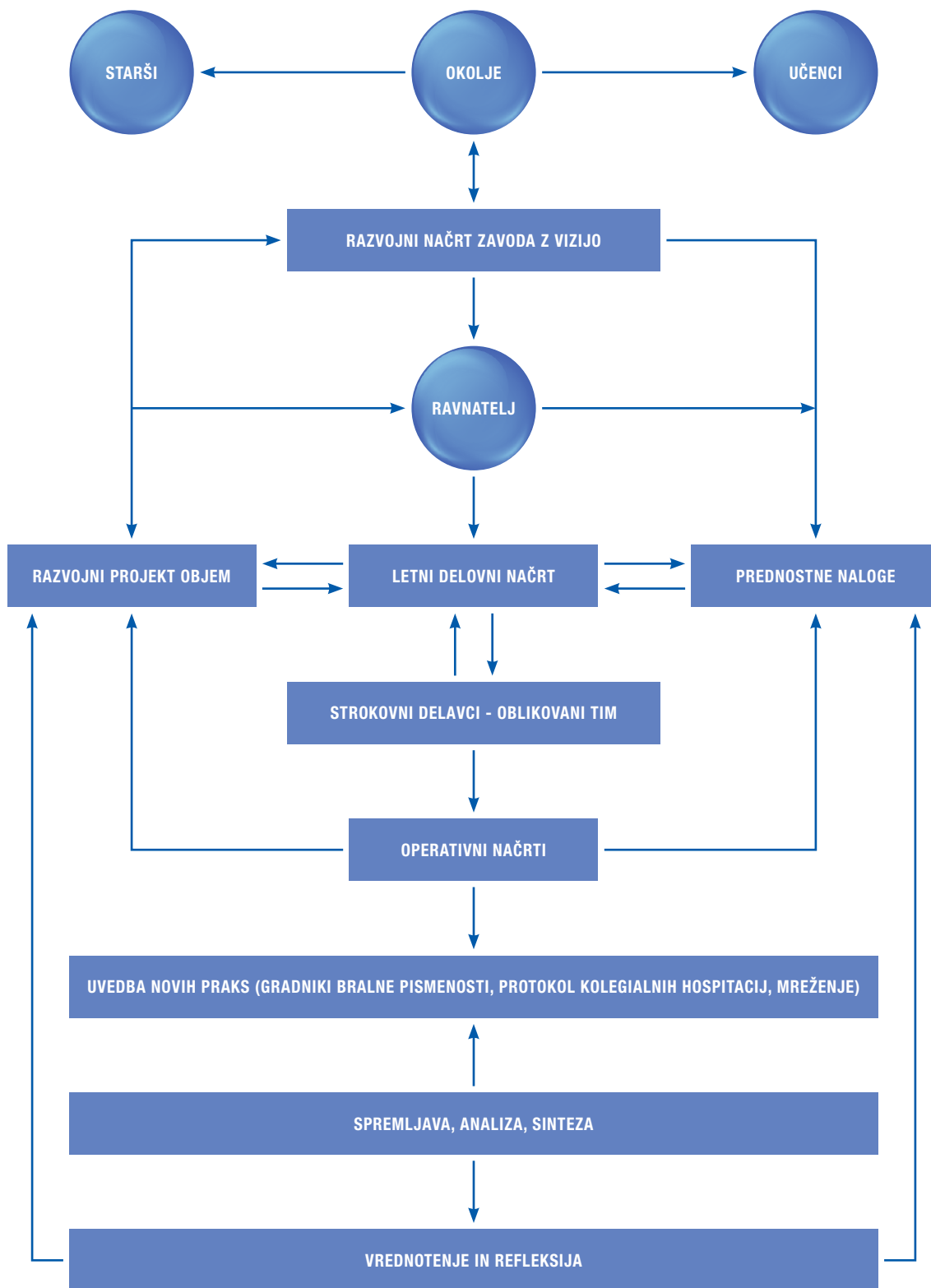


Slika 10: Izdelek učenke za knjižnico



Slika 11: Hiška knjigobežnica

Po izvedenih dejavnostih smo bili zelo zadovoljni z opravljenim delom – zaradi enega samega razloga – izhajali smo iz skupne želje vseh soudeleženi, tj. bila posodobljena vloga knjižnice. Po evalvaciji smo načrtovali dejavnosti za zagotavljanje integriranja šolske knjižnice in nadaljnega razvijanja bralne pismenosti. V nadaljevanju prikazujem potek, ki ponazarja sodelovanje in medsebojni vpliv vseh deležnikov v VIZ glede na aktivnosti v projektu OBJEM.



Prikaz 6: Sodelovanje in medsebojni vpliv vseh deležnikov v VIZ

Zaključek

Vsak ravnatelj bi se moral zavedati moči vloge, ki jo ima kot pedagoški vodja v zavodu, in te vloge ne bi smel zapostavljati. Ravnatelj ima neposredno vlogo pri dodeljevanju, spremljanju nalog, skrbi za strokovno rast in lahko močno vpliva na izboljšanje varnega in spodbudnega učnega okolja za vse deležnike v VIZ.

Viri in literatura

1. Bone, J., Krapše, T., Mršnik, S., in Polšak, A. (2021). Ugotovitve projektov kot osnova za nadaljnje delo. V *Projekt OBJEM, NA-MA POTI, POGUM in PODVIG. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
2. Erčulj J. (2014). Vodenje za učenje: ravnateljeva vloga v profesionalnem razvoju strokovnih delavcev. *Sodobna pedagogika*, 65(4), 87–96.
3. Mršnik, S. (2018). Načrtovanje operativnega načrta šole, raziskovalna vprašanja učiteljev, oblikovanje didaktičnih pristopov. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
4. Mršnik, S. (2019). Protokoli v podporo kolegialnim hospitacijam. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
5. Rutar Ilc, Z. (2018). Vloga ravnatelja kot člana projektnega tima pri vpeljevanju sprememb in pri spodbujanju sodelovanja na šoli. V *Projekt OBJEM, NA-MA POTI in POGUM. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
6. Skvarč, M., Bone, J., in Mršnik, S. (2018). Sodelovanje ravnatelja pri izvajanju kolegialnih hospitacij. V *Projekt OBJEM in NA-MA POTI. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
7. Skvarč, M., Mršnik, S., in Bone, J. (2019). Pomen vloge ravnatelja pri izvajanju aktivnosti projekta na RVIZ, podpora vodjem PT, PT kot učeča se skupnost. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
8. Svetlik, K., Rosc Leskovec, D., in Mršnik, S. (2019). Evalvacija projekta, predstavitev prvega zajema podatkov v projektu OBJEM v šolskem letu 2019/2020. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.

1.4.2 Posluš, razumevanje, pohvala in spodbudna beseda

(Intervju z ravnateljem Srednje tehniške šole Koper o delovanju šolskega projektnega tima)

Iztok Drožina, Zdenka Nanut Planinšek, Srednja tehniška šola Koper

Uvod

Delo v projektu NA-MA POTI zahteva nenehno sodelovanje in povezovanje učiteljev, članov projektnega tima, ki v duhu projekta oblikujejo nove pristope, vsebine in poti za razvijanje naravoslovne, matematične in finančne pismenosti pa tudi drugih kompetenc, ki jih prepoznavamo kot nujne pri posamezniku v sodobni družbi.

Srednja tehniška šola v projektu NA-MA POTI deluje kot razvojna šola. Projektne tim poleg ravnatelja vključuje še deset članov. Od tega tri učiteljice naravoslovnih predmetov in tri učiteljice matematike, dve učiteljici slovenščine, učitelja strokovnih predmetov na področju strojništva ter učiteljico s področja računalništva in programiranja.

O izkušnjah z delovanjem v projektne timu in o samem delovanju projektnega tima na šoli smo povprašali ravnatelja Iztoka Drožino.

Katere pozitivne izkušnje glede projektnega tima bi izpostavili z vidika ravnatelja? Kaj ste kot ravnatelj pridobili?

Z zadovoljstvom ugotavljam, da smo uspeli **med člani tima razviti tesno sodelovanje, pri čemer bi še dodatno izpostavil sodelovanje med učitelji različnih predmetnih področij**. Prepričan sem, da je ob formalizaciji delovanja projektnega tima, še posebej na samem začetku delovanja, delo veliko lažje steklo, saj smo že prve ovire in tegobe reševali skupaj. Moje sodelovanje je članom prav gotovo vlivalo občutek varnosti ter jim pomagalo pri reševanju začetnih zadreg. Če sem jaz tisti, ki prevzemam nase breme odgovornosti in včasih negotovosti, pa so učitelji in njihovi uspehi tisto, kar mi potrjuje, da delamo prav, ter mi vliva dodatnih moči za vztrajanje na zastavljeni poti.

Kot član projektnega tima imam tudi več možnosti in priložnosti za poglobljeno spoznavanje posameznih članov. **Zavedam se, da se bo le z razvojem posameznikov razvijala celotna šola. Sodelovanje v projektne timu mi daje dodatne priložnosti za spoznavanje učiteljev, njihovih posebnosti, močnih točk, želj in pričakovanj ter obilo priložnosti za motivacijo posameznikov in usmerjanje pedagoškega dela.**

Kateri so prepoznani pozitivni učinki delovanja projektnega tima na vaši šoli?

Delo v projektne timu ima pozitivne učinke na vsakega člana. **Celotna dinamika timskega dela, skupna prizadevanja, številna strokovna izobraževanja in učenje drug od drugega predstavljajo dragocen prispevek k strokovnemu in osebnemu razvoju vsakega posameznika**. Predvsem pri mlajših učiteljih sem opazil zelo hiter in prepoznaven napredek pri uvajanju novih učnih metod. Nema lokrat sem bil tudi sam pozitivno presenečen ob tem, koliko ustvarjalnosti in inovativnosti so pokazali določeni posamezniki.

Po štirih letih aktivnega delovanja in sodelovanja v projektu NA-MA POTI ima zavedanje članov projektnega tima o pomenu razvoja naravoslovne in matematične pismenosti ter o razvoju in implementaciji novih, dinamičnih, interaktivnih in današnjemu času bolj prilagojenih metod učenja in poučevanja vpliv tudi na ozaveščanje o problematiki in njenem pomenu pri drugih učiteljih na naši šoli.

Tisti, ki bodo imeli največ koristi od našega dela, so pa gotovo naši dijaki.

Nihče ne more tako zahtevne naloge opraviti sam in prav delo in rezultati dela projektnega tima NA-MA POTI dajejo zgled celotnemu šolskemu kolektivu, kako se bomo morali lotiti zahtev in nalog ob prilagajanju pouka novi generaciji.

Kakšna je po vašem mnenju vloga ravnatelja pri delu projektnega tima?

Ključna vloga ravnatelja, ki po mojem mnenju predstavlja več kot polovico uspeha posameznega tima, je pri samem izboru članov projektnega tima. Izbrati je bilo potrebno učitelje, ki bodo kot strokovnjaki s posameznega strokovnega področja lahko izvrševali naloge in dosegali cilje projekta, hkrati pa bodo lahko tudi dobro sodelovali, se dopolnjevali ter tudi zaradi svojih osebnostnih lastnosti pripomogli k uspehu tima kot celote ter izbrali vodjo projektnega tima.

Zelo pomembna je tudi vloga ravnatelja kot spodbujevalca in povezovalca, ki pa, zavedam se, s svojo avtoriteto tudi močno usmerja delo in razvoj tima. Delo v projektne timu NA-MA POTI ni lahko. Gre za uvajanje novih, prožnih oblik učenja pa tudi novih vsebin v pedagoško prakso za razvijanje naravoslovne in matematične pismenosti, ki zahteva od vsakega člana veliko inovativnosti, volje, časa in dodatne energije. Zato je še posebej pomembno, da se učitelji zavedajo ter da tudi vidijo in čutijo, da v teh prizadevanjih niso sami. Moja pozitivna pričakovanja pomagajo učiteljem na tej poti in le redko se zgodi, da bi moral nastopati s pozicije moči. Posluš, razumevanje, pohvala in spodbudna beseda so najučinkovitejša sredstva za premagovanje morebitnih ovir.

Kako ste uporabili protokole in različne instrumentarije za delovanje projektnega tima? Ste jih širili na druge aktivne?

Protokoli in instrumentariji, ki so jih razvili v razvojnih in delovnih timih Zavoda RS za šolstvo (ZRSŠ), močno olajšajo delo v timu. Dajejo nam formalni okvir razvojnega dela ter omogočajo doseganje rezultatov po premišljeni in zanesljivi poti. Jih pa doslej še nismo uporabili izven projekta, tj. pri delovanju drugih na šoli delujočih aktivih.

Kako ste ohranjali kontinuiteto dela projektnega tima?

Dela smo se lotili načrtno in sistematično. Določili smo dan in uro za redne delovne sestanke šolskega projektnega tima, uskladili akcijski načrt šole s krovnim načrtom projekta, vsebino in delo delovnih sestankov pa sproti prilagajali stanju ter trenutnim nalogam, ki so izhajale iz samega poteka projekta na nacionalni ravni. Ko smo v marcu 2020 prešli na pouk na daljavo, je zaradi prilagajanja novim razmeram delo projektnega tima morda malo zastalo. A še pred koncem šolskega leta 2019/20 se je komunikacija preselila na druge, IKT-kanale in ti so odslej naša prevladujoča komunikacijska pot.

V prvih letih delovanja tima sem bil tudi sam pogosto prisoten na rednih delovnih sestankih projektnega tima, v nadaljevanju projekta pa nekoliko manj. Ves čas enako tesno in redno sodelujem z vodjo šolskega projektnega tima ter sem vedno na tekočem z vsem, kar se dogaja. Redno spremljam tudi delo vsakega posameznega člana ter sledim komunikaciji med vodjo in člani tima, ki poteka na posebnem kanalu znotraj šolske platforme v e-Asistentu.

Ali ste kot ravnatelj predlagali vsebine za sestanke projektnega tima?

Organizacijo, izbiro vsebine in načina dela na sestankih projektnega tima sem v celoti prepustil izkušeni vodji projektnega tima. Delo je in še teče gladko in ves čas brez večjih zapletov. V vsem tem času nisem nikoli začutil, da bi bilo potrebno kakršno koli posredovanje z moje strani. Nasprotno. Delo v timu je inovativno, kontinuirano in učinkovito.

Sam projekt je dobro zastavljen in odlično voden tudi s strani predstavnikov ZRSŠ. Oni ves čas skrbijo za izobraževanje in opolnomočenje vodij šolskih projektne timov, ponujajo pa tudi bogate in koristne vsebine za izobraževanja učiteljev – članov projektne timov.

Kako bi označili odnos med člani projektnega tima, vodjo projektnega tima in ravnateljem?

Odnos med člani projektnega tima, vodjo in ravnateljem bi na kratko označil kot sodelovalen in kolegialen. Vsi smo na isti barki, ki nas vodi proti istim ciljem. Pred nami se pojavljajo podobne ovire. Drug od drugega se učimo, drug drugemu pomagamo, vemo, kaj hočemo, in skupaj nam uspeva.

Kako ste kot ravnatelj prispevali k širjenju znanja in izkušenj v kolektiv? Katere pozitivne učinke ste pri tem prepoznali?

Projekt je še v polnem teku. V rednih časovnih razmikih vodja projekta predstavi delo in rezultate dela projektnega tima na pedagoških konferencah celotnega učiteljskega zbora. Člani projektnega tima, ki se udeležujejo izobraževanj, ponujenih v sklopu projekta, posredujejo to znanje tudi na srečanjih strokovnega aktiva, katerega člani so v okviru šole.

Ob prehodu na pouk na daljavo so člani projektnega tima, ki so se z namenom širjenja uporabe digitalnih tehnologij v pouk usposabljali za uporabo e-učilnic in drugih za pouk primernih aplikacij že v prvih dveh letih projekta NA-MA POTI, svoje znanje na posebnih izobraževalnih srečanjih posredovali vsem učiteljem na šoli.

Tudi po zaključku projekta bomo nadaljevali s prakso širjenja znanja od učitelja na učitelja. Tekom projekta so člani tima pridobili ogromno strokovnega znanja in izkušenj s področja naravoslovne, matematične in finančne pismenosti, kritičnega mišljenja, reševanja avtentičnih problemov, motivacije dijakov, formativnega spremljanja ... To znanje v obliki krajših učnih delavnic ali v obliki različnih prispevkov (videoposnetek, pisni prispevki) delijo z ostalimi člani učiteljskega zbora. S to prakso bomo nadaljevali tudi po zaključku projekta in pripravili še dodatne izobraževalne vsebine, ki so rezultat dela v projektu NA-MA POTI.

Še misel za konec

Nihče od nas ne ve, kakšno znanje bodo naši dijaki potrebovali kot aktivni člani družbe prihodnjega časa. Z gotovostjo pa lahko trdimo, da bodo morali znati reševati kompleksne probleme, ki bodo zahtevali od njih uporabo najrazličnejšega znanja in mnogih spretnosti, ki jih ne moremo zajeti v enem šolskem predmetu. V raznih življenjskih situacijah, ko smo ljudje postavljeni pred problem, ki ga je potrebno rešiti, potrebujemo več kot samo znanje iz enega področja. Morali bodo znati poiskati potrebne informacije iz najrazličnejših virov, neprestano si bodo morali pridobivati novo znanje, za uspešno opravljanje nalog bodo morali med sabo sodelovati, sebi ter drug drugemu zaupati in odgovorno opraviti svoj del naloge. Svoje delo bodo morali znati načrtovati, ga strokovno izpeljati in rezultate ustrezno ovrednotiti.

In prav te kompetence počasi, načrtno in sistematično razvijamo z dejavnostmi v projektu NA-MA POTI.

1.4.3 Raznolike učne izkušnje vseh članov projektnega tima

Maja Skubic Avsec, Srednja šola za gostinstvo in turizem, Grm Novo mesto – center biotehnike in turizma

Uvod

V strokovnem prispevku bom predstavila opravljanje nalog in pridobljene izkušnje v vlogi vodje projektnega tima OBJEM od začetkov do januarja 2020 ter izkušnje delovanja v projektne timu v vlogi ravnateljice in članice projektnega tima na Srednji šoli za gostinstvo in turizem v Novem mestu. Na koncu bom na podlagi svojih opažanj podala nekaj predlogov o razvoju izobraževalnega sistema pri nas.

Delovanje projektnega tima na šoli

V šolskem letu 2017/18 sem se vključila v razvojni projekt Zavoda za šolstvo Republike Slovenije OBJEM – Bralna pismenost in razvoj slovenščine kot učnega jezika, katerega cilj je razvoj sporazumevalne zmožnosti s pomočjo slovenščine kot učnega jezika pri vseh predmetih. Posebna skrb je namenjena tudi večjemu sodelovanju strokovnih delavcev po celotni vertikali izobraževanja za razvoj inovativnih pristopov. Z vključitvijo v projektne tim sem prevzela tudi vodenje 19-članskega projektnega tima, s čimer se mi je odprlo kar nekaj novih izzivov, s katerimi se je bilo treba aktivno spoprijeti in se pogumno, odgovorno, dosledno lotiti zadanih nalog. Ne nazadnje tudi zato, ker je delo na projektu predstavljalo del moje redne delovne obveze. Z nastopom ravnateljskega mandata se je moja vloga spremenila.

Z vključitvijo več kot polovice članov učiteljskega zbora v projekt OBJEM, katerega doseganje cilja je odvisno od sodelovanja vseh članov, je delo v njem postalo timsko.

Projekt je definiran kot širša dejavnost med seboj povezanih zaposlenih, sredstev in aktivnosti, za katero so značilni neponovljivost projektne procesa, enkratnost proizvoda ali storitve, s tem pa časovna omejenost dejavnosti in sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev (Rozman, Stare, 2008, str. 7). Kot pravi Stare (2008, str. 21–24), se na tej podlagi določijo projektne aktivnosti.

Z vključitvijo v skupino oz. tim strokovni delavec prevzame določeno vlogo, da bo cilj v čim večji meri dosežen. Članom so določene zadolžitve, odgovornost, avtoriteta in komuniciranje. Vzajemno medsebojno sodelujejo, se prilagajajo drug drugemu in delo usklajujejo ali pa slednje opravi vodja projekta. Vodja vpliva na druge s komuniciranjem in motiviranjem za doseg cilja (Rozman, Stare, 2008, str. 26–27).

Polak (Polak, 2012, str. 18) timsko delo opredeli kot dogajanje v skupini otrok, ko se dva ali več strokovnih delavcev z vzgojno-izobraževalnimi cilji hkrati usmerja na iste otroke v isti šoli. Člani projektnega tima sodelujejo v vseh fazah: timsko načrtovanje, izvajanje in evalvacija.

Projekt OBJEM se osredotoča na osnovno poslanstvo vzgojno-izobraževalnega procesa – na razvijanje bralne pismenosti in razvoj slovenščine kot učnega jezika za učenje, znanje, boljši učni uspeh in delovanje v sodobni družbi s preizkušanjem didaktičnih pristopov. Po vabilu Zavoda RS za šolstvo in ravnateljevem nagovoru o vključitvi v zanimiv, smiseln in potreben projekt se je k sodelovanju prijavilo 19 strokovnih delavcev, ki poučujejo na Srednji šoli za gostinstvo in turizem ali svojo delovno obvezo dopolnjujejo. Po uvodni predstavitvi in vključitvi vseh prijavljenih v projektne tim se je oblikoval še štiričlanski ožji tim (ravnatelj, vodja, učiteljica slovenščine in knjižničarka), ki se je sestajal še ločeno od preostalih članov, običajno pred srečanjem celotnega projektnega tima ali pri izvajanju določene aktivnosti.

Kot pravi Polak (Polak, 2021, str. 18), naj bi bilo bistvo timskega dela sodelovalno učenje, skupno načrtovanje, medsebojna povezanost, odprta komunikacija in iskrena izmenjava mnenj.

S prevzemom vloge vodje projektnega tima se je nabor mojih delovnih nalog znatno razširil. Delo je ponudilo obilo strokovnopredmetnih, didaktičnih in psiholoških izzivov: kako povezati vse člane projektnega tima in

suvereno voditi orkester 19 članov (več kot polovica učiteljskega zbora), kako pridobiti zadosti znanja s področja bralne pismenosti za posredovanje med člane projektnega tima, kako s timskim delom razvijati inovativna, prožna učna okolja na naši šoli, kako spodbujati člane k projektnim aktivnostim ...

Po začetnem strahu in samoizpraševanju o svojih zmožnostih sem se prepustila koordinatoricam projekta na ZRSŠ in njihovim usmeritvam, še posebej veliko pozornosti pa sem namenjala bistvu timskega dela, kar navaja tudi Polakova. Ker so se projektne vsebine povezovale in nadgrajevale z mojim predmetnim področjem, sem z veseljem in pričakovanjem pristopila k projektnim aktivnostim. Poleg učenja in poučevanja svojih strokovnih področij (slovenščina, zgodovina) sem opravila tudi administrativne, organizacijske in vodstvene naloge v projektu. Ker je projekt razvojno naravnani, se od članov pričakuje tudi uvajanje metodično-pedagoških-didaktičnih novosti v smislu uvajanja inovativnih učnih okolij. Nekaj teh vsebin je bilo ponujenih v okviru izobraževalnega programa projekta OBJEM, ki se ga je udeležilo le nekaj od 19 članov projektnega tima. Veliko časa in truda je bilo vložene v samoizobraževanje in v organizacijo ter spodbujanje drugih članov projektnega tima k udeležbi v programih strokovnega izpopolnjevanja. Tako smo na šoli organizirali in izvedli naslednja izobraževanja: Razvijanje različnih vrst pismenosti II, Formativno spremljanje I in II, S sodelovanjem do pozitivne klime. S tem je bilo treba vzpostaviti stik tudi z zunanjimi ustanovami (Zavod RS za šolstvo) in zunanjimi izobraževalci. Na delovnih srečanjih projektnega tima je bilo veliko vsebin članom predstavljenih v obliki PPT-predstavitev o različnih tematikah (bralna pismenost, inovativna učna okolja, protokol kolegialnih hospitacij ...), kar je spodbudilo k branju dodatne strokovne literature. Fotografija prikazuje eno izmed delovnih srečanj članov projektnega tima in refleksijo po preizkušanju didaktičnih pristopov.



Slika 12: Timsko delo članov projektnega tima

Postopoma se je nabor projektne aktivnosti širil tudi med preostale člane in po začetnem navdušenju je sledila faza spraševanja o smiselnosti »dodatnega dela«. Tako je bilo treba vložiti obilo truda in navduševati sodelavce za vztrajanje pri projektne aktivnostih. Potrebna je bila podpora za izvedbo šolskih izobraževanj za člane projektnega tima (izvedba praktičnih prikazov didaktičnih pristopov) in izobraževanj zunanjih izvajalcev, vrstile so se iskrene diskusije in neformalni pogovori o prednostih projektnega dela, izražanje vtisov, občutij, mnenj, potreb po podpori, pričakovanja ... Z razvijanjem in s preizkušanjem didaktičnih pristopov ter z izvajanjem kolegialnih hospitacij nam je bila dodeljena še dodatna podpora, in sicer strokovna delavka ZRSŠ v vlogi skrbnice. S konzultacijami na daljavo, skrbniškimi obiski in hospitacijami nam je ponujala usmeritve, napotke ali zgolj potrditev, da smo na pravi poti. Vsa njena podpora je bila dobrodošla in koristna.

Ker je zelo pomembno, da se v timu vzpostavi polje zaupanja, pripadnosti, povezanosti med člani, se je vsako delovno srečanje, ki je bilo običajno na dva meseca, pričelo z uvodno motivacijo z raznimi krajšimi spoznavnimi igrami in s pogostitvijo ali se sklenilo tako, da bi se čim bolj vzpostavilo pozitivno delovno vzdušje in vzbudil občutek o prijetnem vzdušju v timu. S člani projektnega tima smo se uskladili, kako bi skupaj preživeli decembrski popoldan, in se odločili za ogled muzikala v Mestnem gledališču ljubljanskem.

Intenzivno projektno delo v skladu z načrtovanimi aktivnostmi je zaradi razglašene epidemije začasno spremenilo način: vzgojno-izobraževalno delo in s tem projektne aktivnosti so stekle na daljavo. Približno sočasno pa se je spremenila tudi moja vloga v projektne timu OBJEM, in sicer iz vloge vodje projektne tima v vlogo ravnateljice in s tem pedagoške vodje šole.

V tem času sta članstvo zaradi upokojitve zapustili dve članici projektne tima, z začetkom šolskega leta 2020/21 je projekt zapustilo še šest članov. Po še eni upokojitvi se je članstvo ustalilo pri številu deset. Člani, ki v projektu niso videli nadaljevanja svoje profesionalne poti, so projektne tim prostovoljno zapustili brez širjenja negativnosti. Tako delo nemoteno teče dalje v skladu z načrtom projektne aktivnosti. Člani vsak po svojih najboljših močeh konstruktivno delujejo v timu in prispevajo k doseganju skupnega cilja projekta na šoli. S številčnim zmanjšanjem članstva tima se je pozornost usmerila na kakovostno delo vseh članov (izpolnjevanje vseh aktivnosti v določenem času, evalvacija, pretok informacij, zadovoljstvo, občutek varnosti). Vodja projektne tima koordinira šolske aktivnosti z vodjo in s skrbnico projekta, z razvojnimi in implementacijskimi šolami ter preostalimi udeleženci projekta. Vodja redno poroča o vsebini delovnih srečanj, z ravnateljico se uskladi glede termina srečanja, posvetuje se o vsebini in evalvira opravljeno delo.

Kot članica projektne tima aktivno sodelujem v projektne aktivnostih: udeležba na delovnih srečanjih, preizkušanje, evalviranje didaktičnih pristopov, medkolegialne hospitacije, zapis didaktičnih pristopov, udeležba na mreženjih z drugimi člani projektne tima. Menim namreč, da se s tem izkažeta enakopravnost in spoštovanje do sodelavcev, hkrati pa aktivno sodelovanje omogoča vzajemno učenje in vpogled v vse projektne aktivnosti.

Uspešno izvedene didaktične pristope člani projektne tima občasno predstavijo med preostale člane učiteljskega zbora na pedagoških sestankih. [S posredovanjem in izmenjavo primerov dobre prakse se želi spodbuditi vse strokovne delavce, da sproti evalvirajo lastno pedagoško prakso, iščejo nove ideje, jih implementirajo, izgubljajo strah in predsodke pred novimi pristopi, pred timskim sodelovanjem, novostmi.](#) Pomembno je, da se vsi čutimo spoštovani, pripadni, povezani, da se korak za korakom nenehno učimo, strokovno in osebno napredujemo in se trudimo za izboljšave vzgojno-izobraževalnega procesa na naši šoli. Pomembno je, da se ponudi čim več raznolikih situacij in da se spodbudi in podpre vse strokovne delavce k ustvarjalnosti v svojem poklicu. Sodelovanje v projektu OBJEM je ena od možnosti kariernega napredka, strokovni delavci pa sodelujejo v raznolikih projektih, ki se med seboj dopolnjujejo in skupaj tvorijo kurikulum neke šole.

Pri sodelovanju v projektu OBJEM smo se vsi srečali z novostmi pri svoji pedagoški praksi: spoznali smo formativno spremljanje in nove metode dela z dijaki, preizkušali nove pristope, se o njih pogovarjali, razmišljali, se kolegialno hospitalirali in podpirali, se mrežili z drugimi šolami in dobili vpogled v vzgojno-izobraževalni proces drugod, se (samo)izobraževali. Vsi vpleteni smo se osebno in profesionalno spreminjali in razvijali.

Sodelovanje v projektu je pospešilo vzpostavljanje sodelovalnega vzdušja med člani projektne tima (občasno vseh članov učiteljskega zbora) pri načrtovanju, izvajanju in vrednotenju pedagoškega procesa ter izmenjavo primerov dobrih praks in s tem vzajemno učenje. Učiteljeva vloga se s takim načinom dela spreminja iz posredovalca znanj dijakom v usmerjevalca, spodbujevalca k učenju, reševanju problemov, načrtovanju in vrednotenju lastnega učenja, vseživljenjskemu učenju. Projekt je ponujal raznolike učne izkušnje vsem članom projektne tima in miselni napor, ki ga usvajanje novih znanj in veščin prinaša. Najpomembnejše spoznanje projekta OBJEM in vodilo mojega pedagoškega delovanja pa je: aktivni in zaposleni dijaki med poukom z raznolikimi učnimi izzivi.

Izvedli smo bralni dogodek ob stoletnici Cankarjeve smrti. Pri izvedbi so sodelovali tudi nečlani projektne tima, ki so pri splošnoizobraževalnih predmetih, strokovni teoriji in praktičnem pouku razvijali bralno razumevanje.

[Za uspešnost projektne timskega dela je pomembna izbira osebno in strokovno kompetentnega, motiviranega posameznika, ki z navdušenjem opravlja svoje pedagoško poslanstvo in je zmožen vplivati na smiselno spreminjanje ustaljene pedagoške prakse pri članih projektne tima oz. sodelavcih.](#)

Smiselno bi bilo sistemsko posodabljanje vzgojno-izobraževalni proces v šolah v skladu z didaktičnometodičnimi, psihološkimi novostmi v znanosti (ne moremo vedno učiti kot za časa Marije Terezije) z obveznim periodičnim vključevanjem zaposlenih v razvojne projektne time.

Morda sistemsko oblikovati smernice razvoja pedagoškega procesa v slovenskem šolstvu (npr. večji poudarek uporabi formativnega spremljanja, kar je zdaj prepuščeno posameznim učiteljem).

Viri in literatura

1. Krapše, T., Rupnik Vec, T., Čop, J., idr. (2019). *Profesionalno učenje in delovanje učiteljev*. Šola za ravnatelje.
2. Polak, A. (2012). *Razvijanje in reflektiranje timskega dela v vrtcu: priručnik*. Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani.
3. Rozman, R., in Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.

1.5 Usmeritve za naprej

Mag. Cvetka Bizjak, Jerneja Bone, Anita Poberžnik, mag. Sonja Rajh, Zavod RS za šolstvo

Priporočila v zvezi z **organizacijo projektnega tima**

- Sestava projektnega tima: Člani projektnega tima so imenovani s strani ravnatelja ter po lastni iniciativi oz. zanimanju za sodelovanje v projektu. Pri imenovanju članov projektnega tima se poskrbi za uresničevanje zahtev projekta.
- Redna delovna srečanja / sestanki članov projektnega tima ohranjajo kontinuiteto delovanja v projektu.
- Opravljanje aktivnosti si člani razdelijo (kjer je to mogoče), saj si s tem porazdelijo odgovornost.
- Pretok informacij med ravnateljem, vodjo projektnega tima in člani projektnega tima naj bo skrben in natančen.
- Za medsebojno komunikacijo in sodelovanje uporabljajo spletne pripomočke (zvezek One Note, e-Asistent, skupni dokumenti Google Drive, e-pošta).
- Delovna srečanja potekajo v živo, na daljavo – videokonferenčno.

Priporočila v zvezi z **vsebino dela članov projektnih timov** in ki vplivajo na izoblikovanje projektnega tima v učečo se skupnost

- Na delovnih srečanjih se med člani projektnih timov podpirajo strokovni pogovori (tudi z uporabo ustreznih protokolov, npr. projekt Linpilcare) o:
 - pomenu dela v projektnem timu vzgojno-izobraževalnega zavoda;
 - razumevanju gradnikov, podgradnikov in opisnikov vseh treh pismenosti (naravoslovne, matematične in finančne);
 - razumevanju in udeležanju preostalih štirih področij, ki jih projekt pokriva (kritično mišljenje, odnos do učenja in motivacije oz. odnos do matematike in naravoslovja, reševanje avtentičnih problemov);
 - primerih dejavnosti in podajanju povratnih informacij na pripravo (načrtovanje) dejavnosti ter na zapis dejavnosti oz. povratne informacije o izvedenih dejavnostih (pri čemer so osredotočeni na: uvajanje aktivnih oblik učenja, formativnega spremljanja, poudarek na razvijanju procesnih znanj);
 - prispevku in pripravi izvedbenega kurikula;
 - vsebinah izobraževanj, delavnic, usposabljanj in delovnih srečanj vodij projektnih timov ter ravnateljev.
- Člani projektnih timov uporabljajo protokole pri izvedbi kolegialnih hospitacij ter se pogovarjajo o dodani vrednosti kolegialnih hospitacij.
- Člani projektnih timov prepoznavajo učinke projekta ter širijo nova znanja med kolektiv.
- Člani projektnega tima so usmerjenost v razvoj, tako da redno spremljajo in evalvirajo učinke, podatke evalvacije pa uporabijo za načrtovanje nadaljnega dela, nadgradnjo individualnih načrtov z višjimi oz. zahtevnejšimi cilji in za uvajanje didaktičnih pristopov, ki vključujejo elemente inovativnih učnih okolij.
- Člani projektnih timov izvajajo kolegialne hospitacije. Skrbijo, da se protokoli izvajajo, načrtujejo svoj profesionalni razvoj med eno in drugo hospitacijo, izpostavljajo, kaj so kot skupina pridobili, kaj so se naučili, podpirajo sodelavce z močnimi vprašanji.

Priporočila v zvezi z **izbiro vodje projektnega tima**

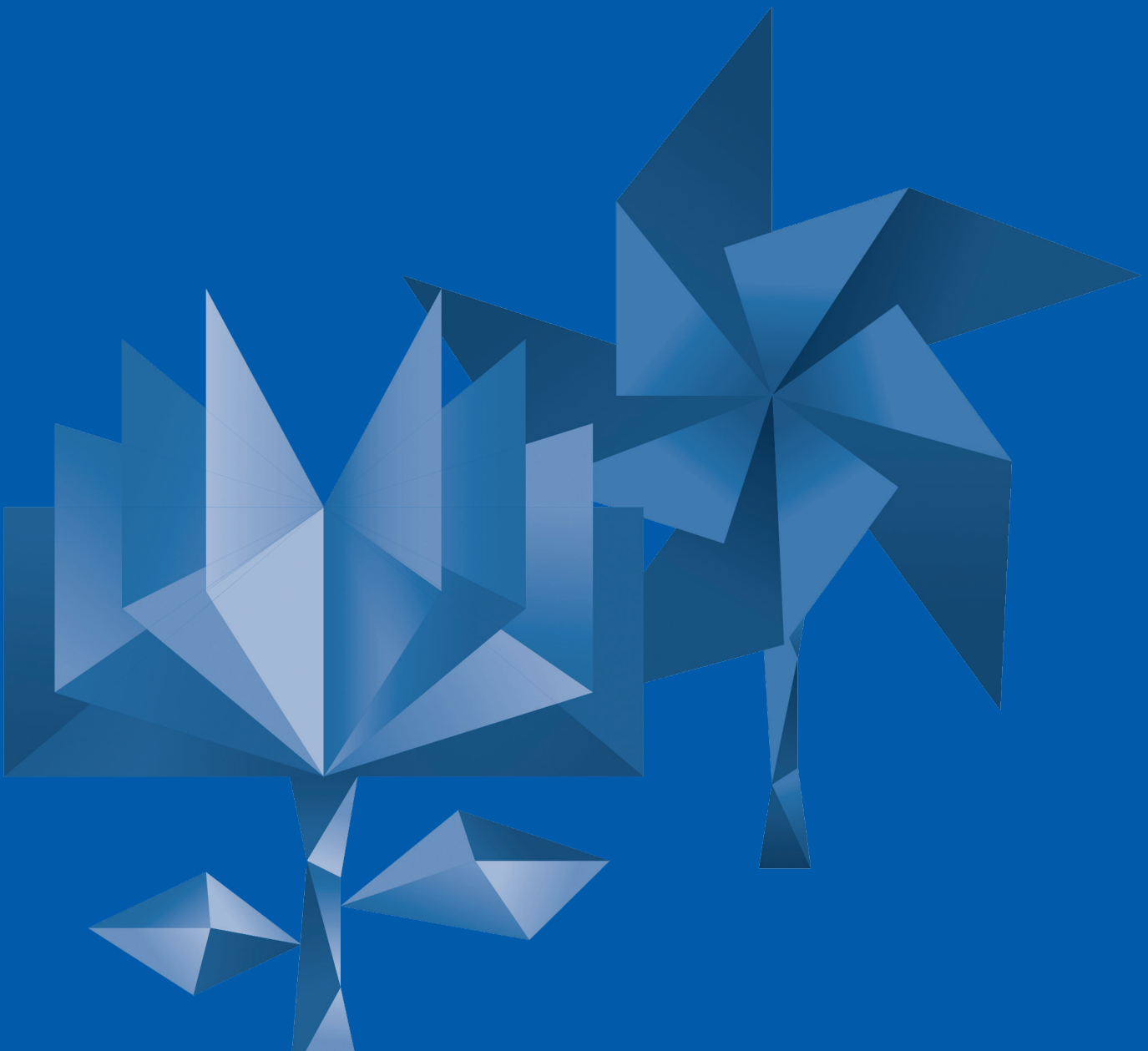
- Vodja projektnega tima je strokovni delavec, ki ima znanja s področja, ki ga pokriva projekt.
- Če je vodja projektnega tima zaposlen na projektu, ga ravnatelj izbere izmed strokovnih delavcev, ki so zaposleni za nedoločen čas.
- Vodja projektnega tima naj bo imenovan za celotno trajanje projekta, saj ravno to ohranja kontinuiteto razvojnega dela.
- Če obstaja možnost, sta lahko vodji projektnega tima dve ali tri osebe, saj se pri delu podpirata, dopolnjujeta; če eden manjka, delo prevzame drugi in delo tako poteka kontinuirano.

Priporočila v zvezi z **lastnostmi vodje projektnega tima**

- Vodja projektnega tima ima zaupanje sodelavcev, zna sodelovati in ustvarja varno ter spodbudno okolje.
- Vodja projektnega tima je oseba, ki prevzema iniciativo, išče lastne poti, premišljuje, kaj bo vzgojno-izobraževalni zavod in vsak posamezni član prispeval k projektu.
- Vodja projektnega tima upošteva dogovore, prevzema odgovornost in spodbuja člane projektnega tima k napredku.
- Vodja projektnega tima je pripravljen preizkušati novosti, uvajati spremembe v svojo poučevalno prakso in širše, slediti razvoju, je razmišljujoč, je sprejet v kolektivu, izraža zanimanje za strokovno znanje s področja, ki ga projekt pokriva.
- Vodja projektnega tima ima sposobnosti za koordiniranje skupine.

Priporočila v zvezi z **vodenjem članov projektnega tima**

- Vodja projektnega tima pripravi in vodi delovna srečanja projektnega tima, skrbi za moderiranje pogovora, kjer lahko vsak član tima deli svoje ideje in izkušnje.
- Vodja projektnega tima spodbuja pomen in prispevek vsakega posameznika.
- Vodja projektnega tima posebno skrb namenja kakovostnim odnosom.



2

Vloga ravnatelja

2.1 Vloga ravnatelja v razvojnih projektih

Mag. Mariza Skvarč, Zavod RS za šolstvo

Uvod

Namen raznolikih razvojnih projektov in razvojnih nalog na področju izobraževanja je vzgojno-izobraževalnim zavodom (VIZ) omogočiti razvijanje, preizkušanje in implementiranje določenih novosti oz. sprememb za izboljšanje kakovosti učenja in dosežkov učečih se (otrok/učencev/dijakov). Sodelovanje vzgojno-izobraževalnih zavodov v razvojnih projektih vpliva na to, da so strokovni delavci spodbujani k spremljanju razvoja na področju stroke in imajo priložnosti, da novosti preizkusijo neposredno v praksi ter da izkušnje izmenjujejo s kolegi znotraj šole/vrtca in med šolami/vrtci, ki so vključeni v razvojni projekt. Da bi se razviti pristopi oz. uspešni primeri prakse iz razvojnega projekta vpeljali na sistemski ravni, pa je treba rešitve, spoznanja in izkušnje šol/vrtcev iz razvojnega projekta širiti oz. mrežiti na vse vzgojno-izobraževalne zavode v državi. Razvojni projekt je v resnici uspešno zaključen šele, če je uspešno udejanjen tudi ta korak. Mnogi pretekli razvojni projekti, ki so ob evalvaciji izkazovali dobre rezultate in zadovoljstvo vseh vključenih, so po zaključku tonili v pozabo; namesto da bi se vpeljane novosti nadgrajevale in širile še med drugimi šolami/vrtci, so počasi izzvenele celo na tistih šolah/vrtcih, ki so bili vključeni v projekt. Zato je potreben razmislek o vzrokih za to in o tem, kaj bi bilo treba med trajanjem razvojnih projektov še opraviti ali drugače izvesti, da bi se rezultati projektov trajno ohranili v praksi.

Raziskava OECD je pokazala, da je za države, ki uspešno implementirajo spremembe na področju izobraževanja (OECD, 2012), značilen velik poudarek na pedagoškem vodenju. Pedagoške vodje šol, ki uspešno in trajno uvajajo novosti v prakso, se pri pedagoškem vodenju ukvarjajo zlasti s/z:

- ohranjanjem razvojne naravnosti vzgojno-izobraževalnega zavoda in vodenjem uvajanja sprememb/izboljšav;
- spremljanjem in evalviranjem izvajanja vzgojno-izobraževalnega dela na šoli/vrtcu;
- spodbujanjem profesionalnega učenja in razvoja strokovnih delavcev;
- zagotavljanjem varnega in spodbudnega okolja za učenje vseh;
- sodelovanjem s starši, drugimi ustanovami in lokalnim okoljem.

V nadaljevanju osvetlimo ravnateljevo vlogo v razvojnem projektu, izhajajoč iz zgoraj naštetih področij pedagoškega vodenja, ter izpostavimo ravnateljeve aktivnosti, ki prispevajo k trajnosti in kakovosti razvojnega projekta.

Zagotavljanje razvojne naravnosti VIZ ter uvajanje sprememb/izboljšav

Razvojna naravnost VIZ ni nujno zagotovljena že s tem, da se vzgojno-izobraževalni zavod vključuje v čim več projektov. Ena izmed ključnih ravnateljevih nalog je koordiniranje in spremljanje procesov razvojnega in letnega načrtovanja ter samevalviranja učinkov (Zorman idr., 2006; Pušnik idr., 2007). Le tako ima ravnatelj vpogled v trenutno stanje in specifične potrebe zavoda, iz česar so izpeljane razvojne prioritete zavoda.

Pri sprejemanju odločitve o vključitvi v nov razvojni projekt je potreben ravnateljev strateški razmislek, ali bo nov projekt dodatno pripomogel k udejanjanju kratkoročnih in dolgoročnih razvojnih prioritet šole/vrtca oz. kolikšna je povezava med cilji razvojnega projekta ter vizijo in cilji v razvojnem načrtu šole/vrtca. Če šola/vrtec že sodeluje v katerem od razvojnih projektov oz. nalog, je treba premisliti tudi o tem, kako se bodo cilji in predvidene aktivnosti »novega« projekta povezovali ter dopolnjevali s cilji in aktivnostmi projektov, ki že potekajo na šoli/vrtcu. Šele ko ravnatelj, ki ima celostni vpogled v trenutno stanje in aktualna razvojna prizadevanja na šoli/vrtcu, oceni, da bi bila vključitev v razvojni projekt smiselna in bi pomenila dodano vrednost za šolo/vrtec, začne s strokovnimi delavci

diskusijo o vključitvi v projekt. Odločitev o sodelovanju v razvojnem projektu naj ne sprejema ravnatelj sam ali v ožjem krogu sodelavcev. O tem je treba predhodno razpravljati z vsemi strokovnimi delavci in preveriti, kolikšna je naklonjenost in pripravljenost celotnega kolektiva za sodelovanje v razvojnem projektu. Če ravnatelj prijavi šolo v razvojni projekt brez soglasja večine strokovnih delavcev, se lahko zgodi, da se bo v projektne aktivnosti vključeval premajhen delež strokovnih delavcev, da bi lahko na ravni zavoda zaznali spremembe v kakovosti vzgojno-izobraževalnega procesa, lahko pa naknadno med strokovnimi delavci pride celo do upora spremembam.

Ravnateljeva izbira projektnega tima in opredelitev ravnateljeve vloge

Ko se šola/vrtec vključi v projekt, je naslednja pomembna ravnateljeva naloga, da premišljeno imenuje projektne tim ter razmisli o lastni vlogi oz. sodelovanju s projektnim timom. Pri izbiri vodje oz. koordinatorja tima in članov tima ravnatelj izhaja iz poznavanja močnih in šibkih področij ter interesov strokovnih delavcev, njihove profesionalne usposobljenosti, delovnih izkušenj in socialnih mrež med strokovnimi delavci. Ko gre za razvojni projekt, ki je za VIZ posebnega pomena, je pri izbiri vodje tima treba upoštevati tudi njegove sodelovalne in komunikacijske veščine in predhodne izkušnje z vodenjem skupin. Katero od vlog bo ravnatelj prevzel in kolikšne obveznosti bodo s tem povezane (koliko časa bo lahko temu namenil), se ravnatelj odloča glede na to, kolikšen pomen pripisuje projektu za nadaljnji razvoj šole/vrtca, koliko lahko s svojim predhodnim znanjem in izkušnjami prispeva k udejanjanju ciljev projekta ter kolikšen profesionalni izziv mu osebno predstavljajo cilji projekta. Pri tem izbira med naslednjimi možnostmi:

- ravnatelj je sam v vlogi vodje projektnega tima;
- ravnatelj imenuje vodjo projektnega tima, sam pa je eden izmed članov – prisoten na sestankih, vključen v skupinske procese in aktivnosti tima;
- ravnatelj je le občasni član tima – sodeluje s projektnim timom le v določenih fazah oz. aktivnostih, ko tim potrebuje njegovo dodatno podporo ali vodenje (npr. ko se tim spopada s konflikti, ko člani tima potrebujejo strokovno mnenje pedagoškega vodje pred sprejemanjem pomembnih odločitev ...) ter kadar katero od aktivnosti lahko izvede le pedagoški vodja (npr. zastopanje šole/vrtca itd.);
- ravnatelj se ne vključuje aktivno v delo tima, temveč le sproti spremlja delovanje projektnega tima.

Izkušnje kažejo, da se ravnateljeva vključenost v projektne tim močno odraža v rezultatih projekta, zato je priporočljivo, da je v razvojnih projektih ravnatelj član tima. Razumljivo pa je, da če na šoli/vrtcu hkrati poteka več različnih projektov, ravnatelju čas ne dopušča, da bi se lahko aktivno vključeval v vse projekte in sestankoval z vsemi projektnimi timi.

Ključno pa je, da ravnatelj seznanja člane tima že na začetku projekta o tem, kako in koliko se bo vključeval v delo projektnega tima; če sam ne bo aktivno vključen v tim, pa o tem, kako in kako pogosto bo spremljal njihovo delo oz. komuniciral z vodjo in preostalimi člani tima. Sicer se lahko pozneje zgodi, da si člani projektnega tima to, da se ravnatelj ne vključuje toliko, kolikor so pričakovali, razlagajo kot sporočilo, da projekt zanj ni pomemben in da njihovo vloženo delo ni cenjeno. Ravnatelj namreč s svojim vključevanjem in spremljanjem dela projektnega tima sporoča tako članom tima kot tudi preostalom strokovnim delavcem na VIZ, da je to, kar tim razvija in vpeljuje, pomembno za celoten VIZ.

Spremljanje in evalvacija poteka in dosežkov razvojnega projekta

Zlasti če ravnatelj ni v vlogi vodje ali člana projektnega tima, pri načrtovanju spremljanja in evalvacije izvajanja vzgojno-izobraževalnega dela na šoli/vrtcu načrtuje tudi spremljanje dela projektnega tima. Pri tem razmisleku ga usmerjajo vprašanja:

- Kako bom vedel, ali projektne timi dosegajo zastavljene rezultate/kazalnike?

- Kako bom imel vpogled v dinamiko dela in skupinske procese v projektnih timih?
- Ob katerih priložnostih in kako bom projektnim timom zagotavljal povratne informacije; tako z vidika doseganja rezultatov kot tudi z vidika delovanja tima?

Poleg rezultatov oz. dosežkov tima je pomembno tudi spremljanje skupinskih procesov v timu oz. kako delujejo kot tim; kakšno je počutje, zaupanje in medsebojno spoštovanje članov, odprtost komunikacije, prevzemanje vlog in odgovornosti posameznih članov, kako v timu soočajo nasprotujoča mnenja, rešujejo dileme in konflikte ... V ta namen ravnatelj spremlja vzdušje med člani projektnega tima ter spodbuja tim k strokovnim pogovorom. Poleg pogovorov, usmerjenih v vsebinsko realizacijo ciljev projekta, spodbuja tudi strokovne pogovore, namenjene argumentiranemu soočanju nasprotujočih si mnenj, razreševanju morebitnih dilem in nesoglasij med člani ter refleksiji delovanja tima.

Če ravnatelj nima sprotnih informacij o delovanju timov (kaj počnejo in kako; o rezultatih in skupinskih procesih v timu), tima ne more ustrezno in pravočasno podpreti, ko ta to potrebuje. Ravnatelj stalni vpogled v delo timov je potreben tudi zaradi optimalnega usklajevanja in povezovanja med različnimi timi strokovnih delavcev (npr. projektni timi, strokovni aktivni ...) ter zaradi doseganja sinergičnega učinka le-teh na ravni VIZ v povezavi z udeležanjem razvojnih prioritete, opredeljenih v razvojnem načrtu VIZ.

Podatki, ki jih pridobi oz. zbira ravnatelj pri spremljanju delovanja projektnih timov, služijo za **samoevalvacijo na ravni šole/vrtca**. Zato je pomembno, da ravnatelj ob začetku projekta premišljeno načrtuje, na katere kazalnike se bo osredotočal pri spremljanju, katere podatke oz. dokaze bo sistematično zbiral med trajanjem projekta in kako:

- s pogovori, bodisi s celotnim timom ali posebej z vodjo tima ter s posameznimi člani tima – tudi letni pogovori s strokovnimi delavci so priložnost, da ravnatelj dobi določene informacije o delovanju projektnih timov in poteku projektov;
- z neposrednim opazovanjem članov tima pri izvajanju načrtovanih dejavnosti, npr. s hospitiranjem pri pouku, z opazovanjem izvajanja različnih oblik mreženj med strokovnimi delavci ...;
- s pregledom dokumentacije, kot so operativni načrt tima, zapisniki srečanj tima, nastala gradiva v projektu, poročila tima ...;
- z anketnimi vprašalniki, ki jih izpolnijo različni deležniki (učenci, strokovni delavci, starši);
- z refleksijami strokovnih delavcev in učencev itd.

Tudi ob spremljanju drugih strokovnih delavcev, ki niso člani projektnega tima (npr. ob hospitacijah, pogovorih, pregledu dokumentacije ...), se ravnatelj za potrebe samoevalvacije osredotoča na pridobivanje podatkov o tem:

- kolikšen delež učiteljev/vzgojiteljev in koliko vključuje v svoje delo z učenci/otroci novosti, ki jih uvaja razvojni projekt;
- kolikšne in kakšne pridobitve oz. prednosti vnaša projekt v delo učiteljev ter kaj imajo od tega učenci oz. kako se to odraža v njihovih dosežkih.

Projektni timi potrebujejo ravnateljevo sprotno **povratno informacijo**. S kakovostno povratno informacijo ravnatelj timu sporoča, kaj jim dobro uspeva, in se skupaj s timom veseli tudi majhnih premikov in uspehov. Hkrati pa tim usmerja v raziskovanje možnosti, v katerih smereh bi še lahko nadgradili delo, ter v prepoznavanje še neizkoriščenih priložnosti.

Profesionalno učenje strokovnih delavcev in ravnatelja v razvojnem projektu

Uspeh razvojnih projektov je vedno pogojen s profesionalnim učenjem strokovnih delavcev in ravnateljev. Vsaka, tudi najmanjša sprememba v utečeni poučevalni praksi zahteva učiteljevo/vzgojiteljevo/ravnateljevo poglobljeno razumevanje teoretičnih podlag, na katerih temeljijo vpeljevane novosti ter osebna prepričanja o njihovi smiselnosti. To se oblikuje s kakovostnim in sistematičnim procesom učenja učiteljev; ob upoštevanju

socialnih vidikov učenja, ki se udeležujejo v interakciji med učitelji, pri učenju drug z drugim in drug od drugega. V razvojnih projektih so zato organizirane raznolike oblike izobraževanj in usposabljanj za člane projektnih timov in ravnatelje, npr. seminarji, posveti, delavnice, strokovna srečanja, predstavitve primerov iz prakse in mreženje izkušenj med člani timov ... Vendar so take strokovne podpore deležni le posamezni člani timov, včasih samo vodje timov. Da bi se to znanje preneslo tudi na vse druge strokovne delavce, je treba omogočiti priložnosti, da se strokovni delavci učijo drug od drugega, in spodbujati posameznike, ki so se udeležili izobraževanj zunaj šole/vrtca, da to znanje delijo s preostalimi kolegi.

Ravnateljeva naloga je, da ob vključitvi šole/vrtca v razvojni projekt to upošteva tudi pri **načrtovanju in organiziranju strokovnih spopolnjevanj** in usposabljanj strokovnih delavcev v zavodu.

Ravnatelj, ki spremlja time, najbolje presodi, kdaj in kako je smiselno posredovati informacije o poteku razvojnega projekta vsem strokovnim delavcem v kolektivu. Na primer: na pedagoških konferencah vodi in članom projektnega tima omogoči, da celotnemu kolektivu predstavijo vsebino in aktivnosti projekta ter poročajo o opravljenem delu. Posledično člani drugih projektnih timov na VIZ pa tudi vsi drugi strokovni delavci lažje povezujejo cilje, izkušnje in znanja različnih projektov ter prepoznavajo podobnosti in dopolnjevanje med projekti pri udejanjanju razvojnih prioritet.

Ko projektni tim že uspe nekaj razviti in preizkusiti v praksi, je potreben premislek, kako in kdaj te izkušnje in znanja iz projektnega tima čim učinkovitejše **mrežiti na celoten kolektiv** ter spodbuditi učenje strokovnih delavcev drug od drugega. To je mogoče z/s:

- medsebojnimi predstavitvami primerov prakse na pedagoških konferencah ali v strokovnih aktivnih;
- opazovanjem in analiziranjem prakse, bodisi s kolegijskimi hospitacijami ali ob ogledu posnetkov pouka;
- strokovnimi pogovori, namenjenimi razreševanju dilem, na katere naletijo strokovni delavci v projektu ob vpeljevanju novosti;
- strokovnimi pogovori, namenjenimi izmenjavi ugotovitev ob študiju strokovnih virov ...

S sistematičnim spodbujanjem in z vpeljevanjem takih aktivnosti v okviru notranjega strokovnega spopolnjevanja ravnatelj ustvarja razmere za razvijanje učeče se skupnosti.

Zagotavljanje organizacijske podpore in zastopanje VIZ pri izvajanju projektnih aktivnosti

Izvajanje razvojnih projektov je pogosto povezano s kompleksnejšo organizacijo vzgojno-izobraževalnega dela na šoli/vrtcu. Omogočanje ustreznih razmer za delovanje projektnega tima, izvajanje raznolikih projektnih aktivnosti ter mreženje in skupno učenje strokovnih delavcev zahtevajo veliko usklajevanj in prilagajanj (npr. urnikov strokovnih delavcev za sestanke timov, za medpredmetno povezovanje in timsko poučevanje, za izvajanje kolegijskih hospitacij), fleksibilnost pri organizaciji pouka (npr. omogočanje strnjениh oblik pouka) pa tudi zagotavljanje ustreznih materialnih sredstev (učnih pripomočkov, literature ...)

Dodatne obremenitve ravnateljev v razvojnih projektih se nanašajo na zastopanje vzgojno-izobraževalnega zavoda navzven, komuniciranje s strokovnimi ustanovami in z lokalnim okoljem ter seznanjanje staršev o aktivnostih v razvojnih projektih v luči razvojnih prioritet šole/vrtca. Zlasti **sodelovanje in vključevanje staršev** je izjemnega pomena pri preizkušanju in vpeljevanju novosti. Starši morajo imeti dovolj informacij in razumeti, zakaj šola/vrtec sodeluje v razvojnem projektu in kaj bodo njihovi otroci s tem pridobili.

Pripomoček za ravnateljevo samorefleksijo

Glede na številne naloge in aktivnosti, ki jih ravnatelj (lahko) izvaja v podporo razvojnemu projektu, v katere je vključena šola/vrtec, smo v projektu NA-MA POTI zasnovali pripomoček za ravnateljevo samorefleksijo.

Zasnovan je kot opomnik z navedbo ključnih aktivnosti v okviru pedagoškega vodenja, ki vplivajo na kakovost in trajnost vpeljanih sprememb v prakso. Osnutek pripomočka je bil predstavljen in obravnavan na delavnici na 5. konferenci ravnateljev vzgojno-izobraževalnih zavodov (Brdo pri Kranju, 2019). Priloženi pripomoček je oblikovan ob upoštevanju pripomb in povratnih informacij ravnateljev na delavnici.

Viri in literatura

1. (2015). *4 Dimensions of Educational Leadership*. Center for Educational Leadership, University of Washington. <https://info.k-12leadership.org/hs-fs/hub/381270/file-2563776150-pdf/documents/tools/UW-CEL-4D-Smart-Card-V2.0.pdf?hsCtaTracking=93f13f05-1fed-4b67-ae6a-0a69bdb1e2c7%7Ccf854e41-63f2-4648-bd9c-da7d32a5b8ad>
2. Brejc, M., idr. (2019). *Vodenje vrtcev in šol* [Zbirka Kakovost v vrtcih in šolah 5]. Šola za ravnatelje.
3. OECD. (2013). *Leadership for 21st Century Learning, Educational Research and Innovation*. OECD Publishing. https://read.oecd-ilibrary.org/education/leadership-for-21st-century-learning_9789264205406-en
4. OECD. (2020). *TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals*. OECD Publishing.
5. Overarching Leadership Competences. Spletna stran: NEA. Teacher Leadership Institute. Dostopno na: <https://www.teacherleadershipinstitute.org/competencies/instructional-leadership-competencies/>, 20. 9. 2021
6. Preskar, S., in Skvarč, M. (2019). Vloga ravnatelja pri zagotavljanju trajnosti pozitivnih rezultatov projektov v učeči se skupnosti. V *Projekt OBJEM, NA-MA POTI, POGUM in PODVIG. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
7. Pušnik, M., idr. (2007). *Vpeljevanje sprememb v šole. Priročnik za šolske razvojne time*. ZRSŠ.
8. Rutar Ilc, Z. (2018). Vloga ravnatelja kot člana projektnega tima pri vpeljevanju sprememb in pri spodbujanju sodelovanja na šoli. V *Projekt OBJEM, NA-MA POTI in POGUM. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
9. Schleicher, A. (2019). Šole za učence 21. stoletja; močni vodje, samozavestni učitelji, inovativni pristopi. Šola za ravnatelje.
10. Developing Effective School Leaders. V Schleicher, A. (ur.), *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World*. OECD Publishing.
11. Skvarč, M. (2019). Dejavniki vplivanja projektov na spreminjanje pedagoške prakse in vloga pedagoške vodje. V *Projekt OBJEM in NA-MA POTI. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
12. Skvarč, M., in Bone, J. (2022). Priporočila za podporno okolje: Ravnatelji. V *Projekt NA-MA POTI*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
13. Skvarč, M., Bone, J., in Mršnik, S. (2018). Podpora in vloga ravnatelja pri delovanju projektnega tima na VIZ. V *Projekt OBJEM in NA-MA POTI. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
14. Skvarč, M., Bone, J., in Mršnik, S. (2018). Vpetost razvojnega projekta v razvojno načrtovanje VIZ-a. V *Projekt OBJEM in NA-MA POTI. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
15. Skvarč, M., in Bone, J. (2019). Pomen vloge ravnatelja pri izvajanju aktivnosti projekta na RVIZ, podpora vodjem PT, PT kot učeča se skupnost. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
16. Slivar, B., Skvarč, M., in Drstvenšek, Š. (2021). Povezovanje in trajnost projektov. Razvojno načrtovanje. V *Projekt OBJEM, NA-MA POTI, POGUM in PODVIG. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
17. Zorman, M., idr. (2006). *Udejanjanje načel vseživljenjskega učenja v vrtcu, osnovni in srednji šoli s pomočjo razvojnega načrtovanja. Gradivo za razvojno načrtovanje*. Zavod RS za šolstvo.

2.2 Pripomoček za ravnateljevo samorefleksijo – ravnateljeva vloga v razvojnih projektih

V preglednici je naštetih nekaj aktivnosti, ki jih ravnatelj (lahko) izvaja v okviru pedagoškega vodenja v povezavi z (razvojnimi) projekti, v katere je vključena šola/vrtec.

Razmislite o svojih stališčih in v drugem stolpcu v preglednici na štiristopenjski lestvici (1 – nepomembno; 2 – majhen vpliv; 3 – pomembno; 4 – zelo pomembno) opredelite svoje stališče o pomenu/vplivu navedene aktivnosti pedagoškega vodje na učinkovitost/uspešnost projektov. V zadnjem stolpcu na tristoopenjski lestvici (1 – nikoli ali zelo redko; 2 – občasno; 3 – redno) opredelite, kako pogosto oz. dosledno v svoji dosedanji praksi pedagoškega vodenja izvajate posamezno aktivnost.

RAVNATELJEVE AKTIVNOSTI V OKVIRU PEDAGOŠKEGA VODENJA	OCENA POMEMBNOСТИ 1–4	KAKO POGOSTO TO POČNEM? 1–3
Prizadevam si za vključevanje šole v različne razvojne in druge projekte.		
Skrbim, da so razvojni projekti, v katere se vključujemo, povezani z razvojnim načrtom in s prioritarnimi cilji vrtca in šole.		
Trudim se spoznati in razumeti teoretične koncepte, na katerih temeljijo razvojni projekti, in jih med seboj povezovati.		
Udeležujem se sestankov projektne timov v šoli/vrtcu.		
Udeležujem se strokovnih srečanj za ravnatelje šol/vrtcev v okviru projektov.		
Spremljam delo vodje projektne tima (vodenje tima) in ga usmerjam.		
Spremljam izvajanje projektne aktivnosti z dokumentacijo (npr. akcijski načrt, poročila, zapisniki sestankov, letne in sprotne priprave ...)		
Spremljam delo/dosežke posameznih strokovnih delavcev pri projektih in jim dajem redne povratne informacije.		
Spodbujam in spremljam refleksije in evalvacije (sprotne, končne) projektne tima o učinkih razvojnih projektov (z vidika učencev, strokovnih delavcev)		
Odzovem se na povabilo članov projektne tima na hospitacije.		
V okviru projektov spodbujam/omogočam kolegialne hospitacije (med člani projektne tima; hospitacije drugih strokovnih delavcev pri članih projektne tima).		
Ustvarjam priložnosti za obveščanje vseh strokovnih delavcev v kolektivu o poteku projektov ter za predstavitve izkušenj in primerov prakse iz projektov (npr. na pedagoških konferencah, sestankih strokovnih aktivov, učnih sprehodih ...)		
Spodbujam strokovne razprave med učitelji/vzgojitelji na podlagi zbranih podatkov/rezultatov/ugotovitev v projektih kot temelj za nadaljnje načrtovanje.		
Skrbim za obveščanje drugih deležnikov (staršev, lokalnega okolja) o razvojnih projektih, v katere je vključen vrtec/šola.		
Prizadevam si zagotoviti ustrezne materialne in druge pogoje za izvajanje projektne aktivnosti.		
Prizadevam si omogočati fleksibilne organizacijske oblike izvajanja pouka / projektne aktivnosti.		

2.3 Pogled ravnatelja

Vrtci

- Vloga ravnatelja vrtca pri uresničevanju ciljev projekta

Srednja šola

- Vloga ravnatelja pri uresničevanju ciljev projekta v srednji šoli

V prispevkih ravnateljki opisujejo izkušnje s svojo vlogo pri uresničevanju ciljev projekta. Ob prebranem boste našli odgovore na vprašanja, ki jih navajamo v nadaljevanju.

- Katere pozitivne izkušnje glede vloge ravnatelja pri uresničevanju ciljev projekta bi izpostavili? Kaj ste pridobili?
- Kje ima ravnatelj največjo vlogo?
- Kako v razvojno načrtovanje vključujete cilje projekta in kakšna je vloga ravnatelja pri tem?
- Kako vključite cilje projekta v letni delovni načrt šole oz. vrtca?
- Kako ste kot ravnatelj sodelovali z vodjo projektnega tima, kako s celotnim timom?
- kateri so prepoznani pozitivni učinki delovanja projektnega tima?
- Kako ste ohranjali kontinuiteto svojega sodelovanja s projektним timom in z vodjo projektnega tima?
- Kakšna je vloga ravnatelja pri delovanju projektnega tima?
- Kako ste kot ravnatelj podpirali širjenje znanja in izkušenj iz projekta v kolektiv? Katere pozitivne učinke ste pri tem prepoznali? Kako ste se soočali z negativnimi odzivi drugih, ki niso bili člani projektnega tima? Katere negativne izkušnje imate in kako ste jih premagovali?
- Kako bi svoje sodelovanje s projektним timom / vodjo projektnega tima lahko nadgradili (vsebinsko in organizacijsko)?

2.3.1 Raznolike učne izkušnje vseh članov projektnega tima

Vanja Krašovic, Vrtec Anice Černejeve, Celje

Uvod

Stalno spreminjajoča se družba tudi od strokovnih delavcev v vrtcu zahteva nenehno učenje, spreminjanje, samostojnost, kritičnost in raziskovanje lastne prakse s ciljem kakovostnejšega dela. Pogoji za zagotavljanje kakovosti so strokovno usposobljeni in motivirani zaposleni. Del tega procesa učeče se skupnosti je nujno ravnatelj, ne samo kot pobudnik, temveč kot aktiven član, ki je vpet tako v organizacijske kot implementacijske procese. V prispevku se osredotočam na vlogo ravnatelja pri uresničevanju ciljev projekta OBJEM (Ozaveščanje, Branje, Jezik, Evalvacija, Modeli), ki ga vodi Zavod RS za šolstvo in v katerem Vrtec Anice Černejeve sodeluje kot razvojni vrtec. Vpeljevanje sprememb je zahtevna naloga, ki mora prestati različne faze sprejemanja in ozaveščanja in pri kateri je treba smiselno izhajati iz potreb vrtca samega ter iz zunanjih sprememb. [Pogoj za vpeljevanje sprememb je, da najprej sami uvidimo smisel in potrebo po spremembi. Za uspešnost pa je pomembno, da gremo skozi proces vsi skupaj.](#)

Ravnatelj kot del razvoja, sprememb

Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti, vpeljevanje sprememb in profesionalna rast so stalnice, za katere si prizadevamo v našem vrtcu. V vrtcu imamo zastavljen razvojni načrt, ki je nastal na osnovi skupne vizije in vizije razvoja, ki sem jo predstavila ob kandidaturi za delovno mesto ravnateljice. Oblikovan je odprto, tako da omogoča prilagajanje in spreminjanje, upoštevajoč ugotovitve, ki jih pridobimo s sprotnim ugotavljanjem zadovoljstva, potreb in pričakovanj vseh udeležencev procesa. Eden izmed pomembnejših korakov je samevalvacija, ki nam daje profesionalno odgovornost in avtonomijo. Je naloga vseh zaposlenih in podpira ugotavljanje trenutnega stanja, predhodnih dosežkov in prihodnjih priložnosti. S samevalvacijo prepoznamo prednosti in šibkosti lastnega dela ter opredeljujemo prednostna področja. Razvojni tim in strokovni aktivisti v našem vrtcu poglobljeno delajo na prioritarnih ciljih in zagotavljajo aktivno vključenost vseh zaposlenih. Omogočajo nam soočanje raznolikih mnenj, pogledov, pristopov in izmenjavo izkušenj ter dobre prakse. Imajo tudi pomembno vlogo pri uvajanju sprememb in novosti v delo našega vrtca.

Eden izmed načinov raziskovanja lastne prakse in nadgrajevanja kakovostnega strokovnega dela ter profesionalne rasti zaposlenih so tudi projekti, ki so notranji, na ravni vrtca, ali zunanji, s podporo in sodelovanjem zunanjih strokovnih institucij. Namen vključitve našega vrtca v projekt je bil spremljanje in evalviranje naše prakse na področju razvijanja bralne pismenosti pri otrocih za dvig kakovosti neposrednega dela ob podpori in sodelovanju z zunanjimi strokovnimi zavodi.

Zavedanje, da se razvoj pismenosti prične že v vrtcu in da je pomembna naloga vzgojiteljev spodbujanje predbralnih in predpisalnih spretnosti pri otroku, nas je spodbujalo k iskanju pristopov in različnih strategij dela, ki bi podprli naše strokovno delo na tem področju. Na ravni vrtca smo že izvajali posamezne naloge iz razvijanja bralne pismenosti in si želeli povezovanja tudi po vzgojno-izobraževalni vertikali. Pomembno nalogo ravnatelja vidim v iskanju priložnosti, da podpre sodelavce na poti učenja in raziskovanja tudi s povezovanjem vrtca navzven. Projekt OBJEM nam je dal priložnost opolnomočiti strokovne delavce s sistematičnim raziskovanjem in z iskanjem izboljšav naše prakse ter nam omogočil razvoj didaktičnih pristopov na področju porajajoče se pismenosti s širšo strokovno podporo, spodbudil in omogočil je izmenjavo dobre prakse in izkušenj tako znotraj vrtca kot z drugimi vrtci Slovenije ter nas povezal z vertikalo v vzgoji in izobraževanju. Izkušnja sodelovanja nas je podprla na naši poti strokovne rasti, tako z vidika raziskovanja in nadgrajevanja neposredne prakse kot z vidika učeče se skupnosti.

Kot pravi dr. Rutar Ilc (2007), je pomembno, da imajo šole/vrtci razvojni tim – ne le zaradi spodbujanja skupnega učenja, ampak tudi zaradi skupnega vodenja (angl. *shared leadership*), oz. bolje rečeno, koordiniranja razvojnih aktivnosti. Prva naloga ravnatelja pri doseganju ciljev projekta je bila sestava projektnega tima vrtca, sprva z

osmimi člani, pozneje pa smo tim razširili na dvanajst članov. Del projektnega tima smo tudi svetovalna delavka, pomočnica ravnateljice in ravnateljica, saj se zavedamo, da je za uspešnost implementacije vsebin projekta v neposredno delo vrtca nujno potrebna podpora in vključenost vodstva vrtca. V tim smo povabili posameznike, ki so izkazali interes za sodelovanje in so, kot pravi Rupnik Vec (2007), vpeljevalci sprememb v vrtcu s strokovnimi znanji ter med seboj različni. Vodenje tima je prevzela članica tima, kot ravnateljica pa sem eden izmed članov projektnega tima. **Prenos vodenja tima na sodelavko je timu zagotovil nov pristop k ustvarjanju poti učenja, ki je izhajal iz neposredne prakse sodelavk in jim dajal avtonomijo ter odgovornost za oblikovanje novih poti učenja. Projekt je sicer zastavil Zavod RS za šolstvo, vendar je ves čas puščal odprte poti raziskovanja kolektivom in je tim na ravni vrtca videl kot skupino praktikov, ki se sprašuje, kaj želimo, kaj nam je pomembno.** Ta način je podpiral našo usmerjenost k skupnemu cilju. Moja podpora se je kazala z jasno zastavljenim poslanstvom projektnega tima in s cilji, ki smo jih predstavili kolektivu ter jih zapisali tudi v letni delovni načrt vrtca. Potrdilo se je, da **tim potrebuje podporo vodstva, ki razume procese sprememb, spodbuja in prepušča odgovornost, vabi k sodelovanju, pomaga in podpira.**

Tim je prestal različne faze sprejemanja in ozaveščanja svoje vloge ter smiselnosti dela. Prva večja ovira na naši poti je bilo obdobje iskanja smisla in zmede pri nalogah, ki so bile pred nami. Potrebovali smo čas, da smo ozavestili, da smo sami odločevalci in vnašalci sprememb, da ni zunanjih navodil, le opolnomočenje s podpornimi znanji. Vloga ravnatelja je bila na začetku usmerjanje in podpora timu pri iskanju poti, spodbujanje kritične refleksije članov tima in skupaj s timom utemeljevanje potrebnosti sprememb. Skupaj smo se spraševali o ciljnih projekta, ki smo jih skušali umeščati v širši kontekst poslanstva in nalog vrtca. **Najpomembnejše pa je, da sem kot ravnateljica zaupala in prepuščala odgovornost timu ter izkazovala podporo vodji tima, ki je vodila člane sistematično skozi korake razvoja tima in jih motivirala.** Menim, da je ravno to zaupanje v njihovo odgovornost in samostojnost pri delu dajalo sodelavcem dodatno potrditev, da zmorejo in da je njihovo delo pomembno. **Zaupanje v tim, medsebojno spodbujanje in odkrita komunikacija, ki vsebuje tudi pohvalo, humor in sproščenost, nam pomagajo na poti učenja in sodelovanja. Raziskovanje in preizkušanje različnih didaktičnih pristopov nas je pripeljalo k medsebojnemu povezovanju pri neposredni praksi in h kolegialnim hospitacijam. Pripomočki za usmerjeno strokovno analizo hospitacije z vidika kritičnega prijatelja so nam pomagali pri izvajanju kakovostnega medsebojnega učenja.**

Člani tima podpirajo strokovne delavce in skrbijo za pretok informacij, vzdrževanje in usmerjanje aktivnosti v vrtcu. **Naloga ravnatelja pri tem je, da članom tima zagotavlja vse, kar potrebujejo, predvsem pa moralno podporo in dopuščanje napak na poti procesa raziskovanja in učenja.** Člani tima delujejo kot vodje v obstoječih strokovnih skupinah (aktivih), ki so že uveljavljene in priznane delovne skupine v našem vrtcu, zato da se delo tima prenese v kolektiv in da ostanemo povezani ter se drug od drugega učimo. Med trajanjem projekta se je želja po aktivnem sodelovanju in medsebojnem učenju ter izvajanju kolegialnih hospitacij širila zunaj projektnega tima in bi danes, če ne bi bilo epidemije, bilo tovrstno povezovanje praksa vseh v kolektivu.

Ključnega pomena sta pozitivno vzdušje v skupini in sprotna ter redna komunikacija na vseh ravneh. Na prvih srečanjih smo z vodjo najprej postavili pravila, ki so nam vsem zagotovila varnost. Izmenjali smo si pričakovanja in strahove ter s tem odprli prostor zaupanja. Za redna srečanja in tekoče obveščanje skrbi vodja tima, ki ima mojo podporo tudi pri zaznavanju kakršnih koli težav, še posebej v času epidemije, ki je pomembno vplivala na naše delo in sodelovanje. Iskati smo morali nove načine sodelovanja in povezovanja, ki nam v naši praksi niso bili domači. Ob motnji se je proces sicer upočasnil in nekoliko preusmeril, vendar je vodja uspela ohranjati motiviranost tima in posameznikov z rednim povezovanjem in srečevanji na daljavo, sprva zaradi ohranjanja stika in usmerjanja misli na projekt, saj je tako ohranjala motiviranost in delovno kondicijo članov projektnega tima, nato pa se je v zadnjem času ta oblika sodelovanja ustalila in nam omogoča redno povezovanje. Moja vloga pri tem je bila tokrat materialne narave, da sem kot ravnateljica poskrbela za osnovni pripomoček – računalnik, ki nam je pomagal ohranjati sodelovanje in nam omogoča nadaljevanje izmenjave dobre prakse, saj zaradi omejitev pri povezovanju neposredne kolegialne hospitacije trenutno niso mogoče.

Moja vloga članice tima je bila tudi ta, da sem omogočala implementacijo sprememb v naše delo z zagotavljanjem podporne organizacije dela, izobraževanj za kolektiv in povezovala širše naloge vrtca v podporo našim ciljem znotraj načrtovanja letnega delovnega načrta in nalog strokovnih aktivov.

Soočali smo se tudi s posameznimi negativnimi odzivi in nerazumevanji, zakaj je treba iskati izboljšave. Z rednim obveščanjem o delu razvojnega tima in s prenašanjem dobrih izkušenj tima v kolektiv prek strokovnih aktivov

nam je uspelo večji del kolektiva pritegniti k raziskovanju. Naučila sem se, da je dovolj velika skupina pozitivno naravnanih sodelavcev največja motivacija za to, da kolektiv sledi dobri praksi, sprejema in išče nova znanja ter želi biti vključen v našo skupno pot. K temu največ pripomoreta vzdušje medsebojnega zaupanja in občutek varnosti pri raziskovanju.

Pot, ki smo jo prehodili ob vključenosti v projekt, nam je pokazala načine, kako deliti naloge in odgovornost ter zagotavljati vključenost kolektiva v implementacijo sprememb v naše neposredno delo. Zaradi te izkušnje smo letos dobro prakso razširili tudi na druga prednostna področja z oblikovanjem različnih timov glede na specifično nalogo, cilje. Tako bomo oblikovali manjše skupine, ki se bodo srečevale s skupnim namenom in ustvarjale učne skupine za izmenjavo izkušenj, pogledov ter s tem spodbujale kritično prijateljstvo.

Zaključek

Prednosti vključitve v projekt in sistematičnega večletnega pristopa vidim v tem, da kot vrtec stopamo na pot učeče se skupnosti. V kolektivu so različni posamezniki z raznoliko osebno motivacijo za profesionalno rast, za pripravljenost iskanja strokovnih izzivov. Vključevanje in povezovanje, tudi prek projektov, poudarjata skupno učenje in dodatno spodbudo posameznikom, ki želijo več in so se pripravljene spraševati o svoji poklicni identiteti, profesionalni rasti, napredku. Kot ravnateljica sem se večkrat soočala z vprašanjem, kako vpeljevati spremembe, ki ne bi ostale na ravni projekta oziroma naloge in bi dejansko zaživele v praksi. **Distribuirano vodenje daje priložnosti, da se posamezniki znajdejo v vlogi usmerjevalcev razvoja in odločevalcev za spremembe.** Distribuirano vodenje namreč pomeni prakso vodenja, ki spodbuja angažiranje strokovne moči, ki obstaja v kolektivu. Vidimo ga kot opolnomočenje vodstvenih timov. Gre za način delovanja, razmišljanja, ki podpira razvoj in spreminjanje organizacije (Erčulj idr., 2016). **Kot ravnateljici pa mi daje priložnost, da kot enakovreden član tima ostajam povezana s kolektivom in da nam skupna pot dokazuje, da je skrb za kakovost izvedbenega procesa naša skupna naloga in odgovornost, da so pomembni kultura zaupanja, sodelovanje in timsko delo.** Izkušnja timskega dela nam je dala dober vpogled v delo vsakega člana tima. Skupna naloga je sodelavce še bolj povezala in zbližala, kar vpliva na vzdušje v vrtcu. **Druži nas tudi afirmacija, ki jo vodja tima pogosto uporabi za spodbujanje sodelovanja: »Prositi za pomoč pomeni iti po moč!«** Tega si nekateri sodelavci niso dovolili, saj so iskanje pomoči doživljali kot osebni neuspeh.

Zavedamo se, da se sodelovalna kultura ne zgodi sama po sebi. Sodelovanje v projektu, ki je bil zastavljen tako, da je spodbujal različnost na poti do sprememb, nam je pomagalo preseči obstoječe miselne modele v smislu vodenja sprememb od zunaj ali od zgoraj navzdol ter nas spodbudilo, da smo namensko in sistematično pričeli z distribuiranim vodenjem utrjevati učečo se skupnost kot osnovo za uvajanje sprememb, ki jih zahtevajo nenehno spreminjajoča se družba in pričakovanja do vrtcev ter do nas kot strokovnih delavcev.

Strinjam se s Sentočnik (2018), da se meje med formalnimi in neformalnimi položaji in vlogami rahljajo ter da se viri vodenja menjujejo v skladu s potrebami, ki jih narekuje izvedba določene naloge. Ekspertnost v šoli/vrtcu je treba namensko in sistematično uvajati in vzdrževati, kar mora temeljiti na pravilnem razumevanju koncepta distribuiranega vodenja. Na naši poti ozaveščanja, raziskovanja in spreminjanja obstoječe prakse, vključevanja vseh članov in povezovanja med njimi pa tudi uveljavljanja naše ekspertnosti v podporo razvoju učeče se skupnosti smo tudi sami potrebovali podporo.

Viri in literatura

1. Erčulj, J., Goljat Prelogar, L., Forjanič, B., Žitnik, A., Čagran, S., Poličnik, V., Markič, P., Ažman, T., Zavašnik Arčnik, M., Lovšin, M., Avguštin, L., in Peček, P. (2016). *Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij: pregled stanja na področjih svetovanja, distribuiranega vodenja in vodenja kariere ravnatelja kot osnova za model celovite podpore ravnateljem pri pedagoškem vodenju in poslovanju*. Šola za ravnatelje. http://solazaravnatelje.si/wp-content/uploads/2017/01/SR_VIO_gradivo_p2.pdf
2. Preskar, S., in Skvarč, M. (2019). Vloga ravnatelja pri zagotavljanju trajnosti pozitivnih rezultatov projektov v učeči se skupnosti. V *Projekt OBJEM, NA-MA POTI, POGUM in PODVIG. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
3. Rutar Ilc, Z. (2018). Vloga ravnatelja kot člana projektnega tima pri vpeljevanju sprememb in pri spodbujanju sodelovanja na šoli. V *Projekt OBJEM, NA-MA POTI in POGUM. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
4. Sentočnik, S. (2018). Distribuirano vodenje: podpora izgrajevanju učeče se skupnosti. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 16(3), 47–59.
5. Skvarč, M. (2019). Dejavniki vplivanja projektov na spreminjanje pedagoške prakse in vloga pedagoške vodje. V *Projekt OBJEM in NA-MA POTI. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
6. Skvarč, M., Mršnik, S., in Bone, J. (2019). Pomen vloge ravnatelja pri izvajanju aktivnosti projekta na RVIZ, podpora vodjem PT, PT kot učeča se skupnost. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
7. Vec, T., Pušnik, M., Rutar Ilc, Z., Žarkovič Adlešič, B., Bizjak, C., Rupar, B., Sentočnik, S. (2007). *Vpeljevanje sprememb v šole. Priročnik za šolske razvojne time*. ZRSŠ.

2.3.2 Vloga ravnatelja pri uresničevanju ciljev projekta

Štefanija Kos Zidar, Šola za hortikulturo in vizualne umetnosti Celje

Uvod

Veliko razmišljam o sodobni šoli, kako naše dijake, bodoče aranžerske tehnike, fotografske tehnike, hortikulturne tehnike, cvetličarje in vrtnarje, med šolanjem kar najbolje pripraviti na izzive, ki jih čakajo v poklicnem življenju. Pri tem mi pomagajo različni domači in tuji strokovnjaki, ki veliko govorijo o učenju, usmerjenem k udeležencu izobraževanja.

Med drugimi tudi Marentič Požarnik (2002, str. 13) podpira prizadevanja šol za uvajanje k učencem usmerjenega učenja:

V tej luči je treba posebej podpreti prizadevanja šol, ki uspejo vsemu navkljub vzdrževati ozračje zavzetosti za učenje, podpore ob naporih, potrebnih za doseganje javno zastavljenih ciljev, tudi ob morebitnih neuspehih, ki znajo zbuditi zanimanje, celo navdušenje za določene skupne projekte, za sodelovanje v dejavnostih, v katerih se izkaže šola v celoti, »zablestijo« pa tudi sicer šibkejši učenci. Gre za vzdrževane kulture učenja in to zlasti osebno pomembnega, smiselnega, v prakso in okolje vpetega učenja, ki vodi do trajnejšega znanja, zlasti pa do trajnejše motivacije in veselja za pridobivanje znanja.

Projekt OBJEM daje odgovor na te nove didaktične pristope, saj je bralna pismenost temeljni pogoj za učinkovito sporazumevanje med vsemi deležniki izobraževanja.

Namen prispevka je predstaviti vlogo ravnatelja kot pedagoškega vodje pri uresničevanju ciljev projekta OBJEM na naši šoli.

Vloga ravnatelja pri uresničevanju ciljev projekta

Odločilen pomen ima dobro načrtovanje pouka, ki se odraža v dokumentu, imenovanem izvedbeni kurikulum. Izvedbeni kurikulum sprejme razredni učiteljski zbor po predhodnem usklajevanju, ki na naši šoli poteka običajno po 15. avgustu in temelji na izkušnjah preteklih let. Izhodišče predstavljajo kompetence pri posameznem programu, ki služijo kot vodilo pri usvajanju učnih ciljev. Pravzaprav te poklicne kompetence predstavljajo poklicne zmožnosti, ki jih od bodočih aranžerjev, fotografov, cvetličarjev in vrtnarjev pričakujemo na delovnem mestu.

Običajno se najprej sestanemo učitelji, ki poučujemo strokovne predmete, in si smiselno razdelimo učne cilje, ki jih želimo doseči pri posameznem strokovnem modulu. Nekateri učni cilji so takšni, da se obravnavajo pri več strokovnih modulih. Nato pa se v nadaljevanju smiselno vključijo še učitelji splošnih predmetov, ki prav tako posvojijo učne cilje, ki jih lahko usvojijo pri svojih predmetih. Takšen način načrtovanja in izvajanja pedagoškega dela oz. poučevanja zahteva veliko priprav, medsebojnega sodelovanja in napora posameznika ter učinkovito koordiniranje med posameznimi učitelji na eni strani in vodjo praktičnega usposabljanja z delom na drugi strani pa tudi usmerjanje ravnatelja. Prav tako je zelo pomembno, da šola delodajalcem predstavi katalog praktičnega usposabljanja in med trajanjem praktičnega usposabljanja ves čas sodeluje z mentorjem na učnem mestu. Le tako je omogočena učinkovitejša pot do skupnega cilja – izobraziti dober kader za gospodarstvo.

Zgoraj opisani način dela predvideva kompetentnega učitelja, ki dobro pozna posamezne poklicne profile programov na šoli in s svojim strokovnim področjem pomembno prispeva k oblikovanju kakovostnega kadra za trg dela.

Najpomembnejšo vlogo pri tem ima ravnatelj, ki usmerja delo učiteljev na šoli in sproti s pedagoškimi srečanji spremlja realizacijo izvedbenega kurikula. Ravnateljeva odgovornost je tudi zagotoviti dobre materialne razmere, skrbeti za dobro vzdušje na šoli in motivirati učitelja za njegovo delo ter profesionalni razvoj.

Projekt je prinesel kar nekaj pozitivnih sprememb, kot so več medpredmetnega povezovanja in sodelovanja (projektne dnevi), večji obisk dijakov in učiteljev v šolski knjižnici, pri učiteljih je zaznati večjo skrb za pravopis in lepo slovensko besedo, projekt je vplival tudi na administracijo v šoli, kjer je zdaj slovnično pregledan vsak dopis, ki gre iz šole ...

Ravnatelj mora prepoznati pomembnost ciljev projekta, da jih lahko vključi v razvojno načrtovanje zavoda, sicer zagotovo ne bo vlagal potrebne energije v realizacijo razvojnega načrta.

Osrednji dokument našega zavoda je letni delovni načrt, v katerem je posebno poglavje namenjeno projektom. Tako so v njem podrobno opisani tudi projekt OBJEM in njegovi cilji, projektni tim ter koordinator. Letni delovni načrt sprejme pomemben organ zavoda – svet zavoda, predstavljen pa je tudi svetu staršev, ki so pomemben člen pri vzgoji in izobraževanju. Na sestankih vedno vsebinsko pogledamo tudi preteklo in prihodnje delo na področju projektov, kjer omenjeni projekt ne izostane.

Ena pomembnejših aktivnosti ravnatelja je kontinuirano sodelovanje s koordinatorjem oz. z vodjem projektnega tima. Najino sodelovanje je potekalo kot konstruktivna komunikacija prek e-pošte, osebne pogovora, še zlasti pred sestanki projektnega tima, na začetku sva skupaj oblikovali projektni tim in ga pozneje dopolnili, ker so nekateri zaradi objektivnih razlogov projektni tim zapustili. Običajno sem na njeno e-pošto, ko nas je vabila na sestanke, takoj odgovorila tako, da so odgovor videli vsi, in potrdila tudi svojo udeležbo. Vedno se je izkazalo, da je takšen način komunikacije pozitivno vplival na večjo udeležbo članov tima na sestanku. Večkrat sem osebno nagovorila posameznega člana tima k aktivnejši vlogi, kar je običajno pozitivno vplivalo na njegov odziv. Podobno sem ravnala pri razpošiljanju e-pošte članom tima za usposabljanje razpisanih seminarjev s strani Zavoda RS za šolstvo in poročanja o delu članov tima.

Na šoli imamo v letnem delovnem načrtu določene mesečne pedagoške konference. Poleg drugih projektov vsak mesec sproti pogledamo delo na projektih v preteklem mesecu in hkrati vodje projektov predstavijo delo za naslednji mesec. Tako smo se npr. za letošnje šolsko leto dogovorili, da bomo dali poseben poudarek sedmemu gradniku bralne pismenosti (bralno sporazumevanje) pri vseh predmetih: tako pri splošnih predmetih kot tudi pri strokovnih modulih. Vsak učitelj je že v letni pripravi opredelil, kako bo spodbujal bralno razumevanje. Dogovorili smo se, da bomo dijake spodbujali k uporabi literature v šolski knjižnici.

Spodbujanje kolegialnih hospitacij je bilo na naši šoli stalnica že pred projektom OBJEM. Kolegialne hospitacije spodbujam znotraj posameznih aktivov in med njimi. Tudi sama se trudim opraviti več hospitacij letno. Pomembna je analiza hospitacije, zato je zelo pomembno, da si vzamemo čas in opravimo pogovor oz. analizo hospitacije.

Zagotovo so se pri uresničevanju ciljev projekta večkrat pojavile ovire, ki smo jih poskušali na različne načine odpraviti. Ena takšnih ovir je bila epidemija kovida 19, kjer smo bili v prvi fazi soočeni s primanjkljajem digitalne pismenosti, kar nam je pozneje uspelo odpraviti. Zaradi majhnosti šole so posamezni člani projektnega tima aktivni še na drugih področjih oz. projektih, kar je večkrat predstavljalo oviro za določitev primerne termina za sestanek ali za udeležbo članov na usposabljanju. Vendar smo se člani tima kljub vsem oviram vedno uspeli nekako dogovoriti, saj smo se zavedali dodane vrednosti projekta za našo šolo.

Zaključek

Vsekakor so izzivi časa tisti, ki kličejo po nenehnem razvoju pedagoškega procesa. Ravnatelji manjših šol nimamo pomočnika in moramo vse delo opraviti sami. Zato so takšni in podobni projekti zelo dobrodošli, saj del uvajanja novosti prevzemajo vodje projektne timov posameznih projektov. S tem izzovemo večjo aktivnost med strokovnimi delavci, saj jevodja projektne tima eden izmed njih ... Eden od takšnih rezultatov tega projekta je bila Medpredmetna povezava strokovnoteoretičnih predmetov in slovenščine – izdelava zaključne naloge v SPI programih Cvetličar in Vrtnar. Posamezni člani projektnega tima smo sooblikovali in pripravili predlogo z vsemi navodili za izdelavo projektne naloge za II. izpitno nalogo. Podobno bomo letos izdelali še predlogo za projektno nalogo IV: izpitne naloge v programih Hortikultura in tehnik SSI in PTI.

Pri skrbi za povečanje ali vsaj ohranjanje vpisa dijakov na našo šolo pa ne gre prezreti dejstva, da so največja reklama zadovoljni dijaki, ki so samozavestni, odgovorni in strokovnjaki na svojem področju. Zato je treba pri

vodenju nameniti veliko pozornost zadovoljstvu dijakov in delati z učitelji. Ravnatelj mora biti pri tem dober zgled.

Tudi zaposleni v organizaciji se bodo morali začeti aktivneje vključevati v oblikovanje kakovostnega pedagoškega procesa, s katerim bomo v prihodnje na področju stroke lahko uvajali novosti, ki bodo zadovoljile najzahtevnejše udeležence izobraževanja in druge uporabnike znanja, veščin in spretnosti ter storitev.

*»In tako sem se učil – ne od tistih, ki so me poučevali, ampak od onih, ki so z menoj razpravljali.«
(Sv. Avguštin, Izpoved, v Peklaj, 2004, str. 16)*

Šole smo pred novo paradigmo. Nanjo lahko odgovorimo le z učenjem, ki je usmerjeno k udeležencu izobraževanja.

Zahteve porabnikov po kakovostnih vzgojno-izobraževalnih storitvah se povečujejo, če se hočemo odzivati na velike družbene spremembe. Spremembe kot izziv in priložnost narekujejo drugačen pristop oz. način dela vodstva šol in preostalih zaposlenih, kot smo ga bili vajeni v preteklosti.

Erčulj (1998) ugotavlja, da postajata uspešnost organizacij in njihova konkurenčna moč čedalje bolj ali celo povsem odvisni od tega, koliko znajo vodje motivirati ljudi in jih spodbujati za doseganje boljših rezultatov. V nadaljevanju (prav tam) poudarja, da je vodenje sodelavcev najpomembnejše področje ravnateljevega dela, čeprav se vedno znova srečujemo z najrazličnejšimi ovirami.

Viri in literatura

1. Erčulj, J. (1998). Delovno zadovoljstvo učiteljev, kaj lahko stori ravnatelj? *Neprofitni management*, 1(2/3), 21–24.
2. Marentič Požarnik, B. (2002). Notranja učna motivacija kot pogoj in cilj kakovostnega izobraževanja. *Vzgoja in izobraževanje*, 33(3), 8–13.
3. Peklaj, C. (2004). Sodelovalno učenje. Ena od možnosti za razvijanje celostnega razvoja učencev. *Vzgoja*, 23(9), 16–20.

2.4 Usmeritve za naprej

Mag. Mariza Skvarč, Zavod RS za šolstvo

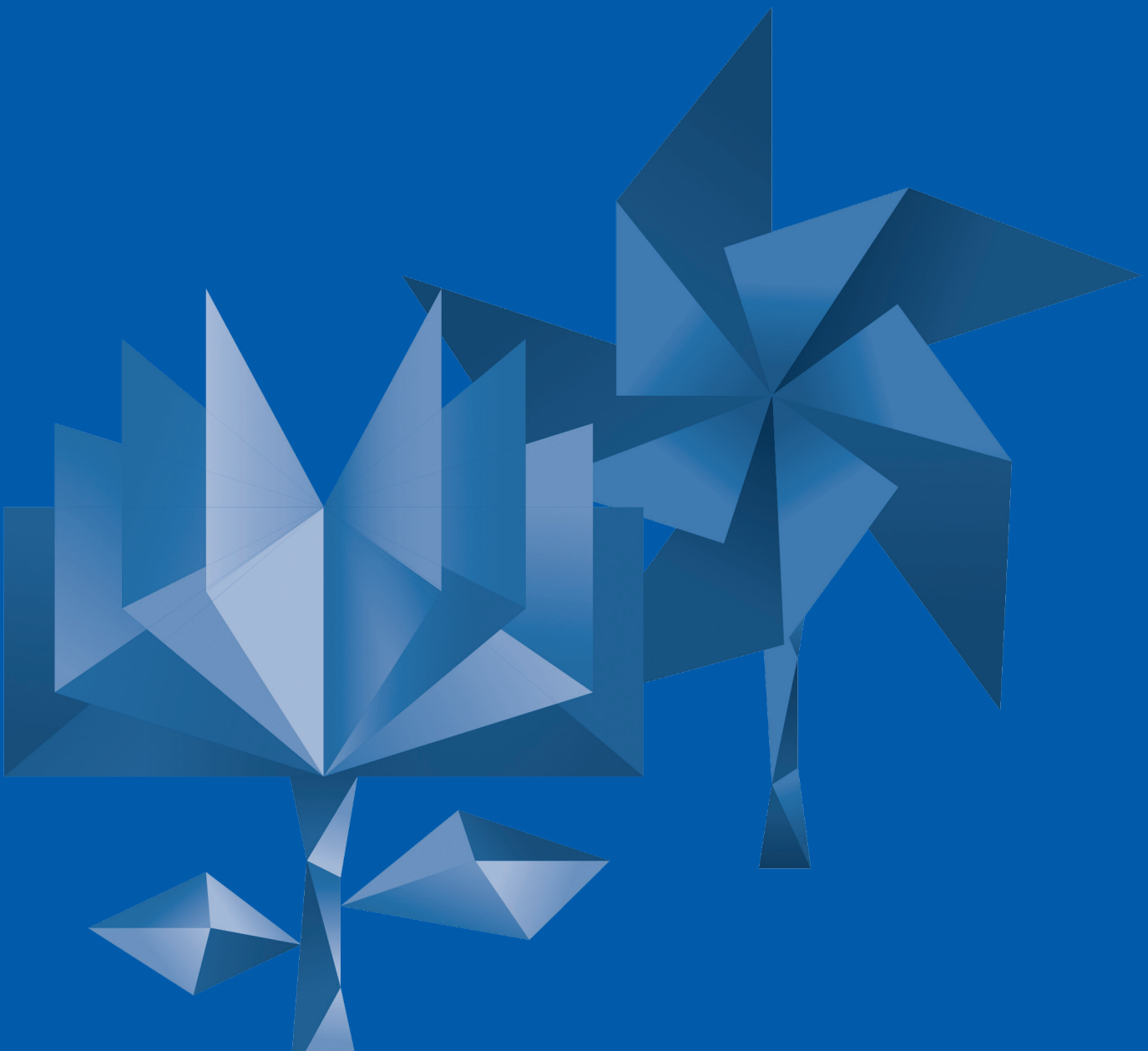
Priporočila v zvezi z vlogo ravnateljev v projektu **na ravni vzgojno-izobraževalnega zavoda (VIZ)**

- Ravnatelj je ključna oseba, ki skrbi, da so razvojni projekti, v katere je vključen VIZ, povezani z razvojnim načrtom šole in prispevajo k njegovemu udejanjanju ter da so sprotne in končne evalvacije projektnih aktivnosti in rezultatov vključene v samoevalvacijo VIZ in so del samoevalvacijskega poročila.
- Zato ravnatelj že pred vstopom VIZ v projekt strateško razmisli:
 - ali bo nov projekt dodatno pripomogel k udejanjanju kratkoročnih in dolgoročnih razvojnih prioritet VIZ oz. kolikšna je povezava med cilji razvojnega projekta ter vizijo in cilji v razvojnem načrtu VIZ;
 - kako se cilji in predvidene aktivnosti v projektu povezujejo in dopolnjujejo s cilji in aktivnostmi v preostalih razvojnih projektih, v katere je VIZ že vključen.
- Na uspešnost projekta pomembno vpliva ravnateljevo premišljeno imenovanje projektnega tima; izbor vodje oz. koordinatorja tima ter članov tima. Pri tem ravnatelj izhaja iz poznavanja močnih in šibkih področij ter interesov posameznikov, njihove profesionalne usposobljenosti, delovnih izkušenj ter socialnih mrež med strokovnimi delavci. Ko gre za razvojni projekt, ki je za VIZ posebnega pomena, pri izbiri vodje tima ravnatelj upošteva tudi sodelovalne in komunikacijske veščine novega vodje projektnega tima ter njegove predhodne izkušnje z vodenjem skupin.
- Na začetku projekta naj ravnatelj razmisli o lastni vlogi v projektu. Priporočljivo je, da je ravnatelj v razvojnih projektih vključen v tim. Ravnatelj lahko sam vodi projektne tim, lahko je redni član tima (sodeluje na vseh sestankih in se vključuje v vse aktivnosti tima) ali občasni član tima (vključuje se le v določenih fazah oz. aktivnostih).
- Če pa ravnatelj ni vključen kot član tima, je pomembno, da delovanje tima stalno spremlja in se s timom že na začetku projekta dogovori, kako in kako pogosto bo spremljal njihovo delo oz. komuniciral z vodjo in preostalimi člani tima. Ravnatelj s svojim vključevanjem in spremljanjem dela projektnega tima sporoča tako članom tima kot tudi drugim strokovnim delavcem na VIZ, da je to, kar tim razvija in vpeljuje, pomembno za celoten VIZ. Če ravnatelj nima sprotne informacije o delovanju tima (o tem, kaj počnejo in kako; o rezultatih in skupinskih procesih), tima ne more ustrezno in pravočasno podpreti, ko ta to potrebuje.
- Ravnateljev stalni vpogled v delo timov je potreben tudi zaradi optimalnega usklajevanja in povezovanja med različnimi timi strokovnih delavcev ter zaradi doseganja sinergičnega učinka le-teh na ravni VIZ v povezavi z udejanjanjem razvojnih prioritet VIZ, opredeljenih v razvojnem načrtu. Za to je potreben razmislek, na katere kazalnike se osredotoča ravnatelj pri spremljanju, katere podatke bo sistematično zbiral med trajanjem projekta in kako; npr. z neposrednim opazovanjem članov tima pri izvajanju načrtovanih dejavnosti (npr. hospitacije pri pouku, opazovanje izvajanja različnih oblik mreženj med strokovnimi delavci ...), s pregledom dokumentacije (npr. operativni načrt tima, zapisniki srečanj tima, nastala gradiva v projektu, poročila tima ...), z izpolnjenimi vprašalniki različnih deležnikov (učenci strokovni delavci, starši), s pogovori (npr. letni pogovori s strokovnimi delavci), z refleksijami strokovnih delavcev in učencev, z dosežki učencev itd.
- S spremljanjem timov ravnatelj lažje presodi, kdaj in kako je smiselno o delovanju tima obveščati druge strokovne delavce oz. kako bo potekalo mreženje izkušenj in znanja iz tima v celoten kolektiv. Na primer: na pedagoških konferencah vodji in članom projektnega tima projekta omogoči, da poročajo o opravljenem delu in celotnemu kolektivu predstavljajo aktivnosti in vsebino projekta. Posledično tako člani drugih projektne timov na VIZ pa tudi vsi drugi strokovni delavci lažje povezujejo cilje, izkušnje in znanja različnih projektov ter prepoznavajo podobnosti in dopolnjevanje med projekti pri udejanjanju razvojnih prioritet.

- Projektni timi potrebujejo ravnateljevo sprotno povratno informacijo. S kakovostno povratno informacijo ravnatelj timu pove, kaj mu dobro uspeva (pohvala kot spodbuda za nadaljnje delo) in nakaže, v katerih smereh še lahko nagradi delo, na katere neizkoriščene priložnosti naj bo tim v prihodnje pozoren. Pomembno je, da ravnatelj opazi in se skupaj s timom veseli tudi majhnih uspehov.
- Poleg spremljanja in evalviranja rezultatov oz. dosežkov tima je pomembno tudi spremljanje skupinskih procesov v timu oz. tega, kako delujejo kot tim; počutje, zaupanje in medsebojno spoštovanje članov, odprtost komunikacije, prevzemanje vlog in odgovornosti posameznih članov, kako soočajo nasprotujoča si mnenja, kako rešujejo dileme in konflikte ... Zato ravnatelj spremlja vzdušje med člani projektnega tima ter spodbuja tim k strokovnim pogovorom; poleg pogovorov, ki so usmerjeni v vsebinsko realizacijo ciljev projekta, je pomembno strokovne pogovore nameniti tudi argumentiranemu soočanju nasprotujočih si mnenj ter razreševanju morebitnih dilem in nesoglasij med člani.
- Ravnatelj izkazuje zaupanje vodji projektnega tima tako, da vodji prepušča avtonomijo vodenja projektnega tima.
- Ravnatelj z organizacijo dela v VIZ omogoča in podpira izvajanje projektnih aktivnosti; npr. s prilagajanjem urnika omogoči delovna srečanja projektnih timov, usklajevanje urnikov učiteljev za medpredmetno povezovanje in timsko poučevanje ter za izvajanje kolegialnih hospitacij ...
- Ravnatelj podpira in spodbuja izvajanje didaktičnih pristopov, s katerimi strokovni delavci uresničujejo cilje projekta.
- Ravnatelj sodeluje pri izvajanju kolegialnih hospitacij; poleg opazovanja pouka sodeluje tudi pri pogovorih, namenjenih pripravi na opazovanje, ter pri pogovorih, namenjenih analizi opazovanega pouka.

Priporočila v zvezi z vlogo ravnateljev [na ravni projekta](#)

- Izbrani ravnatelji (predstavniki ravnateljev) so člani strateškega tima projekta (eden za vrtce, eden za osnovno šolo in eden za srednjo šolo), tako da je pokrita celotna vertikala izobraževanja.
- Ravnatelj se udeležuje rednih delovnih srečanj, namenjenih ravnateljem VIZ v projektu, na katerih je poudarek na pedagoškem vodenju in razvojnem načrtovanju, seznanjanju z vsebinami in dinamiko dela v projektu ter z aktualnimi potrebami in dilemami, ki jih izpostavijo ravnatelji VIZ. Ravnatelj se na delovnih srečanjih povezuje z drugimi ravnatelji razvojnih in implementacijskih VIZ. Če se ravnatelj delovnega srečanja ne more udeležiti, ga na delovnem srečanju nadomesti pomočnik ravnatelja ali vodja projektnega tima, kar zagotavlja kontinuiteto dela.
- Ravnatelj se glede na svoj interes in razpoložljiv čas udeležuje tudi vsebinskih izobraževanj, namenjenih vodjem timov ali timom v celoti. Tako pridobi vpogled in razumevanje ciljev projekta ter teoretičnih podlag, na katerih ti cilji temeljijo.
- Pomembna so delovna srečanja ravnateljev razvojnih in implementacijskih VIZ, ki so namenjena predstavitvam in izmenjavi izkušenj (mreženju), ki so jih pridobili ravnatelji v projektu. Ravnatelj se povezuje z drugimi ravnatelji razvojnih in implementacijskih VIZ. Pri organizaciji mreženj med ravnatelji naj bo pozornost usmerjena na izkušnje in uspešne prakse ravnateljev, ki se nanašajo na: spodbujanje članov projektnega tima in izboljšano delovanje tima, osmišljanje in motiviranje celotnega kolektiva za sodelovanje v projektu (npr. poleg članov tima razvijajo didaktične pristope in pri kolegialnih hospitacijah sodelujejo tudi preostali strokovni delavci VIZ ...) in na organizacijske rešitve, ki olajšajo izvajanje projektnih aktivnosti.
- Po zaključku delovnih srečanj za ravnatelje naj se ohrani refleksija/evalvacija usposabljanj za učinkovitejšo načrtovanje nadaljnjih srečanj in vsebin.
- Ravnatelj podpira in skrbi za promocijo projektov tudi zunaj VIZ. To lahko doseže s predstavitvijo projektnih aktivnosti in rezultatov ravnateljem tistih VIZ, ki niso vključeni v projekt (npr. na delovnih srečanjih ravnateljev VIZ na ravni območnih enot Zavoda RS za šolstvo), z objavo člankov v strokovnih revijah in drugih medijih ter s predstavitvijo projektov staršem, na ravni lokalne skupnosti ...



Kolegialne hospitacije

3.1 Moč kolegijskih hospitacij

Mag. Mariza Skvarč, Zavod RS za šolstvo

Umeščenost kolegijskih hospitacij v razvojno delo

Razvoj izobraževanja temelji na spremembah, ki so usmerjene zlasti v zagotavljanje kakovostnega procesa učenja za slehernega učenca v varnem in spodbudnem učnem okolju. To pa je vedno pogojeno s spremembami izvajanja pouka; s preizkušanjem, evalviranjem in vpeljevanjem novih pristopov v poučevalno prakso strokovnih delavcev (učiteljev, vzgojiteljev ...) Za to, da proces, ki vodi do sprememb ustaljene rutine poučevalne prakse, steče, so ključni učiteljeva/vzgojiteljeva naravnost oz. prepričanja o pomembnosti in potrebi po spremembah ter pripravljenost na učenje, saj vsaka sprememba oz. novost zahteva učenje. Izboljševanje kakovosti učnega procesa učencev se torej začne s predhodnim učenjem in profesionalnim razvojem učiteljev/vzgojiteljev.

Tega smo se na začetku razvojnih projektov OBJEM in NA-MA POTI zavedali, zato smo strokovne delavce podpirali z različnimi oblikami izobraževanj in usposabljanj, posebej pa smo jih spodbujali k sodelovanju in skupnemu učenju v timu, tako z izmenjevanjem izkušenj ob predstavitvah primerov dejavnosti kot tudi s kolegijskimi hospitacijami in strokovnimi pogovori.

Raziskave kažejo, da je zaznan večji učinek pri vpeljevanju novosti v prakso, če je v profesionalnem učenju in razvoju strokovnih delavcev poudarek na učenju drug z drugim in drug od drugega v delovnem okolju, kot če se posamezniki zgolj udeležujejo ustaljenih oblik usposabljanj zunaj šole/vrtca (simpozijev, seminarjev, delavnic in podobno). S skupnim učenjem se v šoli/vrtcu gradita sodelovalna kultura ter zaupno in varno okolje, v katerem si strokovni delavci upajo izpostaviti dileme, s katerimi se soočajo v praksi, ter skupaj iskati poti za odpravljanje pomanjkljivosti, ki jih prepoznavajo ob raziskovanju poučevalne prakse. Pri tem so pomembna oblika učenja strokovni pogovori in kolegijsko podpiranje, ki vključuje tudi opazovanje izvedbe pouka.

Do kolegijskih hospitacij ima veliko strokovnih delavcev zadržke in strahove; mnogi izhajajo iz slabih predhodnih izkušenj s hospitacijami pa tudi iz nerazumevanja, na kaj mislimo, ko govorimo o kolegijskih (oz. medsebojnih) hospitacijah. Izpostavljamo izraz »kolegijsko«; ker so vsi akterji pri tem – opazovani strokovni delavci in opazovalci – ne zgolj kolegi v stanovskem smislu, temveč kolegi v globljem pomenu besede; s tem mislimo na sodelavce, za katere velja, da imajo (nekateri) skupne cilje oz. interese, za katere verjamejo, da jih lahko bolje in hitreje dosežejo z medsebojnim sodelovanjem in učenjem, in ki si zaupajo ter se skupaj počutijo varno. V projektih NA-MA POTI in OBJEM smo vodjem projektnih timov predstavili primer protokola, kako pred pričetkom kolegijskih hospitacij voditi pogovor v timu, namenjen ozaveščanju izkušenj in stališč članov tima glede hospitacij, prepoznavanju morebitnih vzrokov za odklonilen odnos ali strah pred tem, da te kolegi opazujejo, ter izpeljavi skupnih pravil glede izvajanja kolegijskih hospitacij za večji občutek zaupanja in varnosti vseh vključenih.

Tradicionalno je uveljavljeno opazovanje med kolegi v dobi pripravnosti oz. mentoriranja strokovnih delavcev na začetku poklicne poti. Učitelj/vzgojitelj začetnik se uči od izkušenega učitelja/vzgojitelja tako, da ga neposredno opazuje pri izvajanju učnega procesa in obratno; izkušen kolega pa opazuje začetnika pri poučevanju z namenom podajanja usmerjevalne, celostne povratne informacije in izpostavljanja potrebnih izboljšav. V obeh primerih se neizkušeni ali manj izkušeni kolega uči od izkušenega kolega, fokus je bolj na opazovanju učitelja, cilj pa predvsem učenje manj izkušenega kolega (bolj enosmerno kot obojestransko učenje).

Kolegijske hospitacije, ki jih spodbujamo v kontekstu učenja drug od drugega v učečih se skupnostih, pa imajo za cilj učenje slehernega vključenega, ne glede na to, ali je v vlogi opazovalca ali v vlogi opazovanega učitelja/vzgojitelja, in ne glede na to, v kateri fazi kariernega razvoja je posameznik. Težišče je na skupnem proučevanju prakse z osredotočenostjo predvsem na učencih; kaj se bolj obnese pri učencih, kako se ti odzivajo, vključujejo, sodelujejo ... pri določenem pristopu, dejavnosti, situaciji ...

Kolegijske hospitacije so ena izmed raznolikih dejavnosti, ki jih izvajajo strokovni delavci z namenom skupnega učenja v učeči se skupnosti (poleg npr. skupnega študija literature, predstavitev primerov prakse, strokovnih pogovorov ...) Pri kolegijskih hospitacijah je opazovanje pouka le ena izmed faz v celotnem procesu; opazovanje

je metoda zbiranja dokazov v praksi (dejstev, argumentov), ki služijo kot osnova za strokovne pogovore, usmerjene v razreševanju dilem, odprtih vprašanj ali strokovnih izzivov, s katerimi se srečujejo kolegi pri svojem delu (poučevanju). Za profesionalni razvoj učiteljev/vzgojiteljev so bolj od samega pouka pomembni strokovni pogovori, ki sledijo opazovanju.

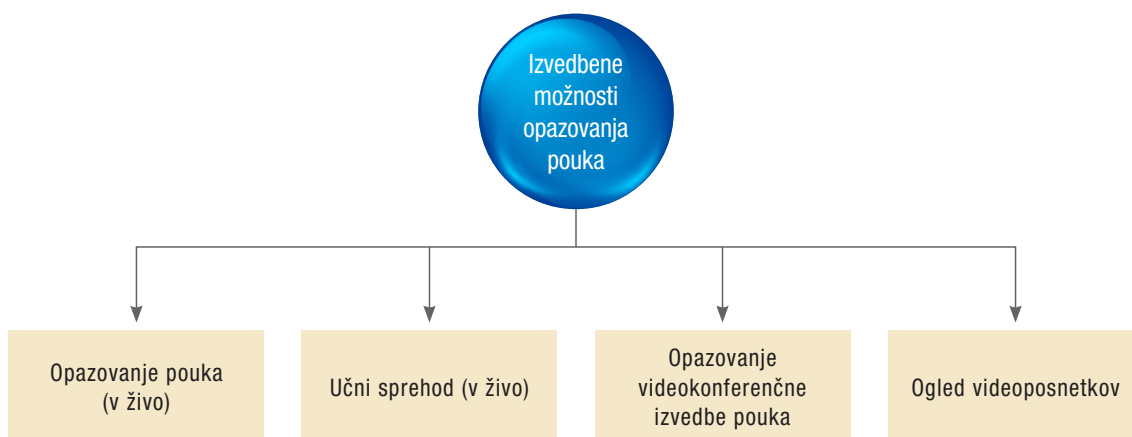
Izvedbene možnosti opazovanja pouka¹

Obstajajo raznolike možnosti, kako pri raziskovanju poučevalne prakse pridobiti dokaze z opazovanjem pouka. Poleg opazovanja pouka celo šolsko uro (oz. dogovorjeni čas) pri določenem učitelju je uveljavljen tudi princip učnega sprehoda, kjer skupina opazovalcev z jasno opredeljenim ciljem opazovanja v šolski uri obišče do tri razrede in v vsakem opazuje pouk 10–15 minut. Običajno vsaj dva opazovalca opazujeta isti element v vseh razredih.

Poleg opazovanja pouka v razredu »v živo« lahko opazovalci spremljajo tudi pouk, ki poteka na daljavo, v videokonferenčnem okolju. V času pandemije kovida 19 so učitelji na nekaterih šolah tudi tako izvajali kolegialne hospitacije.

Opazovanje izvedbe pouka za namene kolegialnega podpiranja in skupnega učenja učiteljev je mogoče tudi ob ogledu videoposnetkov izvedbe pouka. Ta način ima nekaj prednosti, a tudi pomanjkljivosti. Prednost je zagotovo v tem, da ni potrebno usklajevanje urnikov vseh vključenih; da si je posnetek mogoče večkrat ogledati in ga podrobneje analizirati (morda celo vsakič z drugim fokusom opazovanja); da si opazovalci lahko ogledajo le tisti del videoposnetka, ki je zanimiv oz. povezan z raziskovanim področjem ali s temo strokovnega pogovora med učitelji/vzgojitelji. Ker si posnetek lahko ogleda tudi tisti, ki je poučeval, je s tem omogočena kakovostnejša samorefleksija. Žal pa ob opazovanju videoposnetka pouka lahko vidimo in slišimo le to, kar ujame kamera, in ne celotnega dogajanja in vseh interakcij pri pouku.

Shematski prikaz izvedbenih možnosti opazovanja pouka

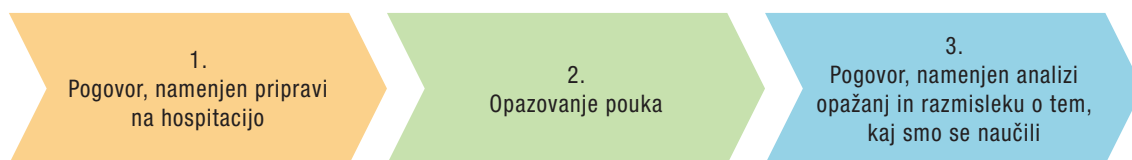


Prikaz 7: Izvedbene možnosti opazovanja pouka

¹ Splošno poimenovanje pouk je v publikaciji uporabljeno za pouk v šoli in za izvajanje dejavnosti v vrtcu.

Faze kolegijskih hospitacij

Kolegijske hospitacije, ki prispevajo k profesionalni rasti vseh vključenih, razumemo kot proces, ki poteka v treh fazah: 1) pogovor, namenjen pripravi na hospitacijo; 2) opazovanje pouka; 3) pogovor, namenjen analizi opažanj in razmisleku o tem, kaj smo se naučili.



Prikaz 8: Faze kolegijskih hospitacij

Ne glede na to, katero od zgoraj navedenih izvedbenih možnosti izberemo v drugi fazi (za opazovanje), je učinkovitost odvisna od kakovostne izvedbe vseh treh faz. Kolegijske hospitacije so maksimalno izkoriščene, ko so udeleženci na to pripravljeni in večji tako opazovanja kot tudi sodelovanja v strokovnih pogovorih.

Zato je pomembno poudariti, da je kakovost izvedbe kolegijskih hospitacij pogojena z mnogimi veščinami vseh vključenih strokovnih delavcev: s sodelovalnimi veščinami, komunikacijskimi veščinami, moderacijskimi veščinami tistih, ki vodijo in usmerjajo strokovni pogovor pred in po opazovanju, z veščinami opazovanja, kritičnega mišljenja (npr. razlikovanje med dejstvi, sklepi in interpretacijami) ter z veščinami argumentiranja in postavljanja močnih vprašanj (odprta vprašanja za spodbujanje in usmerjanje razmišljanja).

Za to, da bi strokovni pogovor (pred in po opazovanju) potekal učinkovito glede na razpoložljiv čas in s stalno osredotočenostjo na vsebino in cilj, je treba vnaprej postaviti vsebinski in časovni okvir (oz. strukturo pogovora) ter izbrati moderatorja, ki skrbi za nemoten potek procesa, upoštevanje pravil in enakopravno vključenost vseh članov v pogovor. Zato smo v projektu NA-MA POTI in OBJEM pripravili protokole z navodili za moderatorja, kako voditi pogovor pred in po opazovanju pouka, da dosežemo namen pogovora.

Strokovni pogovor pred opazovanjem pouka

V strokovnem pogovoru, namenjenem pripravi na opazovanje (stran ...), strokovni delavec, ki bo poučeval, opazovalcem uvodoma predstavi: cilje dejavnosti, ki se bo izvajala pri pouku; katere dejavnosti je načrtoval, kaj bodo počeli učenci in kakšna bo njegova vloga; kako bo vedel, da so cilji doseženi (kaj bodo dokazila, kazalniki); na kaj bi želel, da so opazovalci pozorni, oz. o čem bi želel imeti povratno informacijo oz. razpravo po opazovanju pouka. Nato moderator vodi pogovor, v katerem vsi vključeni sprejmejo dogovor: kaj bo ključni namen opazovanja pouka in kaj bodo fokusno opazovali – na kaj bodo posebej pozorni pri učencih in na kaj pri učitelju, na katere druge dokaze bodo še pozorni (npr. izdelki učencev, učno okolje ...) Pri odločanju o tem, na kaj se usmerjati pri opazovanju (samoopazovanju) pouka, izhajamo iz tega, kaj si prizadevamo vpeljati v pouk za kakovostnejše znanje učencev, ki jih poučujemo, oz. na katerih (šibkih) področjih si želimo uvesti izboljšave. Pri opazovanju smo lahko bolj ali manj sistematični. Bolj ko je namen kolegijske hospitacije jasno opredeljen in s tem fokus opazovanja zožen, večja je tudi verjetnost za sistematičen pristop pri opazovanju. S tem zagotovimo večjo natančnost opazovanja in osredotočenost na dejstva oz. dokaze ter posledično večjo objektivnost in izogibanje podajanju sodb pri podajanju povratne informacije. V tej fazi pogovora si lahko pomagamo z različnimi pripomočki za opazovanje pouka (instrumentariji, kontrolni sezname /čeklise/, lestvice, opomniki ...) Ti vključujejo postavke, ki opozarjajo na elemente oz. vidike pouka, na katere je ključno usmerjati pozornost pri opazovanju in jih je zato smiselno uporabiti pri pripravi na opazovanje in pri izbiri področij opazovanja. Tudi v projektih NA-MA POTI in OBJEM smo projektnim timom ponudili prilagojen pripomoček za opazovanje z vključenimi postavkami oz. vidiki pouka, ki smo jih v projektih posebej poudarjali.

V pogovoru pred opazovanjem opazovalci sprejmejo tudi odločitev, ali bodo pri opazovanju vsi usmerjali pozornost na isti vidik oz. področje ali pa si bodo področja opazovanja razdelili in se bodo različni opazovalci

osredotočali na različne vidike. Pomemben je tudi razmislek, kateri konkretni kvalitativni in kvantitativni podatki/dokazi so pomembni glede na opazovano področje ter kako jih pri opazovanju izvedbe sproti beležiti.

Strokovni pogovor po opazovanju pouka

V pogovoru, ki sledi opazovanju pouka (stran ...), opazovalci najprej predstavijo opažanja oz. dejstva, ki so jih zaznali (videli, slišali) v zvezi z dogovorjenim področjem opazovanja. Moderator v tem koraku pogovora skrbi, da so vsa nanizana opažanja zares dejstva ter da so vsem vidna (npr. zapisuje na plakat ali v katero od aplikacij). V naslednjem koraku iz zbranih dejstev opazovalci izluščijo mogoče sklepe, razlage in predpostavke. Moderator je pri tem koraku, poleg zapisovanja sklepov in interpretacij ter poleg skrbi za uravnoteženo vključenost in sodelovanje vseh, pozoren, da kolegi ne izrekajo mnenj, ki niso podprta z dokazi, sodb, nasvetov itd. Učitelj, ki je hospitacijo izvajal, poslušaja pogovor med kolegi, ki so opazovali pouk, a se sam še ne vključuje v pogovor. Navedena dejstva in izpeljani sklepi so lahko že sami po sebi povratna informacija. V naslednjem koraku opazovalci oblikujejo nabor vprašanj za kolega, ki je izvajal pouk. Nekaj vprašanj je lahko razjasnjevalnih, če opazovalci potrebujejo pojasnila ali če jih kaj posebej zanima. Ta vprašanja so pomembna predvsem za opazovalce. Za učitelja, ki je hospitacijo izvajal, pa so ključna tako imenovana močna vprašanja; to so odprta vprašanja, s katerimi ga kolegi skušajo spodbuditi k razmišljanju o svojem poučevanju, zlasti k iskanju neizkoriščenih priložnosti in mogočih izboljšav. Z dobro postavljenimi močnimi vprašanji pride učitelj sam do ugotovitev o svojem poučevanju in o tem, kaj in kako bi lahko v prihodnje preizkušal in nadgrajeval v svoji poučevalni praksi.

Ključen je zadnji korak pogovora; razmislek o tem, kaj je vsakdo od vključenih pridobil s kolegialno hospitacijo. Kaj smo se naučili vsi skupaj in kaj je dodana vrednost za posameznika.

Razviti protokoli s tem, ko osredotočajo pogovor na prepoznana dejstva, na izpeljevanje sklepov, interpretacij in zaključkov iz dejstev, z usmerjanjem k razmisleku z močnimi vprašanji ter s spodbujanjem refleksije o lastnem učenju prispevajo k temu, da se vključeni odzivajo na izkušnjo opazovanja pouka kot kritični misleci.

Le tako kolegialne hospitacije privedejo do strokovnih uvidov in omogočajo izkušnjo učenja vsem udeležencem. Tako poteka učenje drug od drugega, ob tem se izmenjujejo ideje in pogloblja razumevanje o pomenu preizkušanja didaktičnih pristopov, ki omogočajo aktivno vlogo učečega. Svojo poučevalno prakso učitelji/vzgojitelji izboljšujejo, ker od kolegov pridobijo povratno informacijo o neizkoriščenih priložnostih. Hkrati se udeleženi pri kolegialnih hospitacijah porodi veliko novih idej, ki jih lahko preizkušajo pri svojem vzgojno-izobraževalnem delu.

Priprava na hospitacijo, izvedba hospitacije in pogovor po hospitaciji s protokolom omogočajo vpogled v delo kolegov po celotni vertikali, nadgrajevanje lastne prakse, hkrati pa prispevajo k boljši medsebojni povezanosti in medsebojnemu zaupanju med strokovnimi delavci. Strokovni delavci, ki so v projektih prakticirali kolegialne hospitacije, so med pozitivnimi učinki kolegialnih hospitacij navajali tudi večjo odprtost in kolegialnost med kolegi, izboljšanje komunikacije in dajanja povratnih informacij ter izboljšanje kakovosti dela z otroki/učenci/dijaki.

Viri in literatura

1. Bone J. (2020). Mreženje. Izvedbeni kurikulum. Medsebojne hospitacije. Evalvacija napredka naravoslovne in matematične pismenosti. Letno vsebinsko poročilo. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
2. Bone, J. (2021). Predstavitev protokola za medsebojne hospitacije – ogled posnetka. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
3. Fekonja, R., Ceket Oder, M., in Komac Stanojev, P. (2020). Delimo ideje: kolegialne hospitacije v času InD. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za ravnatelje in vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
4. Mršnik, S. (2018). Predstavitev ugotovitev kolegialnih hospitacij na RVIZ. Izmenjava izkušenj in dobrih praks med vodji RVIZ in IVIZ. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
5. Mršnik, S. (2019). Kolegialne hospitacije in predvidene aktivnosti projekta OBJEM v šolskem letu 2019/20. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
6. Mršnik, S. (2019). Protokoli v podporo kolegialnim hospitacijam. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
7. Mršnik, S. (2019). Uvod v kolegialne hospitacije. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
8. Skvarč, M. (2018). Uvod v kolegialne hospitacije. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
9. Skvarč, M. (2018). Uvod v kolegialne hospitacije. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
10. Skvarč, M. (2019). Protokoli v podporo kolegialnim hospitacijam. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
11. Skvarč, M. (2019). Uvod v kolegialne hospitacije. V *Projekt NA-MA POTI. Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
12. Skvarč, M., Đuretić, M., Grof, N., Marjanovič, D., Klemenc, A., in Perovič, S. (2021). Izvedbeni kurikulum. Medsebojne hospitacije. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
13. Skvarč, M., in Bone J. (2021). Hospitacije in izvedbeni kurikulum. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
14. Skvarč, M., Bone, J., in Mršnik, S. (2018). Sodelovanje ravnatelja pri izvajanju kolegialnih hospitacij. V *Projekt OBJEM in NA-MA POTI. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
15. Skvarč, M., in Mršnik, S. (2019). Kolegialne hospitacije, moderirane pogovora po hospitaciji, preizkušanje protokolov. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
16. Skvarč, M., in Mršnik, S. (2018). Priprave na kolegialne hospitacije, moderiranje pogovora po hospitaciji, preizkušanje protokolov. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.

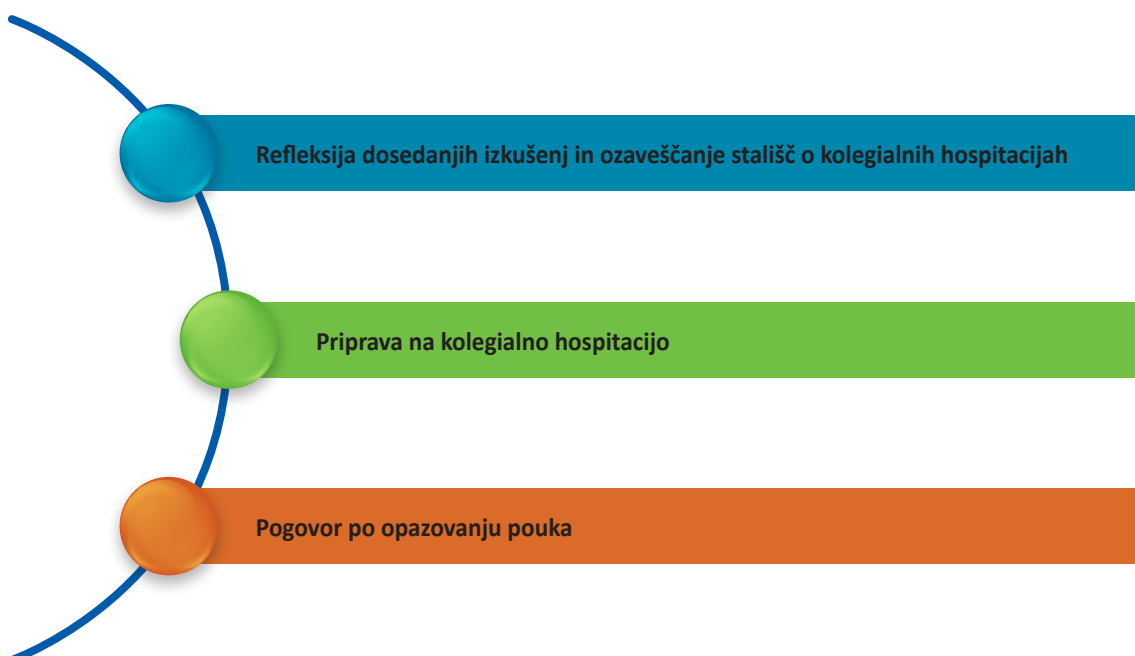
3.2 Protokoli

Mag. Mariza Skvarč, Jerneja Bone, Zavod RS za šolstvo

Pri preizkušanju protokolov so sodelovale članice delovnega tima Sodelovanje in timsko delo v projektu NA-MA POTI: Andreja Klemenc, Osnovna šola Brusnice, Vrtec Brusnice; Milena Đuretić, Gimnazija Nova Gorica; Darja Marjanovič, Šolski center Novo mesto, Srednja elektro šola in tehniška gimnazija; Nataša Grof, Gimnazija Poljane.

Strokovnim delavcem vrtcev in šol so pri izvedbi kolegialnih hospitacij v podporo protokoli oz. navodila za izvedbo strokovnih pogovorov. V nadaljevanju so predstavljeni trije ključni protokoli za:

- refleksijo dosedanjih izkušenj in ozaveščanje stališč o kolegialnih hospitacijah (preden tim začne kolegialne hospitacije),
- pripravo na kolegialno hospitacijo,
- pogovor po opazovanju pouka.



Vsi pogovori (pred in po opazovanju) so lahko izvedeni v živo ali videokonferenčno. Razlike so le v predhodni pripravi na pogovor, kar je običajno naloga moderatorja. Te razlike so v protokolih posebej označene.

Tudi opazovanje pouka lahko poteka na različne načine (neposredno v živo v razredu oz. igralnici ali videokonferenčno ter ob ogledu posnetka). Te posebnosti so v protokolih označene.

3.2.1 Refleksija izkušenj in ozaveščanje stališč

1. Vsak član skupine individualno razmisli o lastni konkretni izkušnji/izkušnjah, povezanih z opazovanjem pouka (hospitacijami), in pri tem odgovori na vprašanja:
 - a. Je bila izkušnja pozitivna ali negativna?
 - b. Zakaj? Kateri so bili ključni dejavniki, da sem to izkušnjo doživljal kot pozitivno/negativno?
2. Vsak član v dveh minutah opiše svojo izkušnjo preostalim članom. Beseda kroži.
3. Člani po vrsti navajajo prepoznane dejavnike, ki so vplivali na doživljanje in oblikovanje stališč glede hospitacij. Moderator pri tem na plakatu zapisuje in ureja zbirnik, tako da v en stolpec piše »pozitivne« dejavnike in v drugi »negativne« dejavnike.
4. Moderator vodi zaključni del razprave, v kateri skupina povzame in reflektira pogovor s pomočjo vprašanj:
 - a. Kako smo doživljali to dejavnost?
 - b. Kaj smo se iz tega naučili: kaj velja upoštevati in čemu se moramo izogniti pri vpeljevanju kolegijskih hospitacij?
 - c. Je mogoče na osnovi tega opredeliti pravila, ki bi jih upoštevali pri kolegijskih hospitacijah?Moderator opredeljena pravila sproti zapisuje na plakat.

3.2.2 Priprava na kolegialno hospitacijo

Moderatorjev opomnik za usmerjanje vsebine strokovnega pogovora pri pripravi na hospitacijo

Opomnik opozarja na ključne vidike, ki jih je treba razjasniti ali doreči pred opazovanjem pouka (izmenjava potrebnih informacij, dogovori oz. skupne odločitve ...) Pri tem ni bistvenih razlik, če poteka opazovanje pouka v živo (opazovanje celotne šolske ure ali učni sprehod), na daljavo (prisotnost pri videokonferenčni izvedbi pouka) ali ob posnetku pouka.

1. Moderator spodbudi učitelja,² ki bo izvajal pouk,³ da kolegom, ki bodo opazovali pouk, na kratko predstavi:
 - cilje dejavnosti, ki jih bodo izvajali učenci pri pouku;
 - kaj bodo počeli učenci in kakšna bo učiteljeva vloga;
 - kako bo učitelj vedel, da so cilji doseženi (kaj bodo dokazila, kazalniki);
 - na kaj bi želel, da so opazovalci pozorni; o čem bi želel povratno informacijo oz. razpravo po opazovanju pouka.

2. Moderator vodi pogovor, v katerem se opazovalci ob uporabi izbranega instrumentarija za opazovanje pouka⁴ odločijo:
 - o namenu opazovanja/opazovanj pouka;
 - kaj bodo usmerjeno opazovali pri pouku, na kaj bodo posebej pozorni: kaj bodo opazovali pri učencih, kaj pri učitelju, na katere druge dokaze bodo še pozorni (npr. izdelki učencev, učno okolje ...);
 - ali vsi opazujejo isto ali pa se različni opazovalci osredotočajo na različne vidike;
 - katere podatke/dokaze bodo zbirali v ta namen, kako jih bodo beležili ...

Navodilo za moderatorja v primeru videokonferenčne izvedbe strokovnega pogovora

Če bo izveden pogovor med vključenimi strokovnimi delavci pred in po opazovanju v videokonferenčnem okolju (na daljavo), moderator vnaprej:

- v dogovoru z opazovalci in izvajalcem pouka (oz. tistim, ki prispeva videoposnetek za potrebe skupnega učenja) določi termin in videokonferenčno okolje, v katerem bo potekal pogovor pred in po opazovanju;
- pošlje opazovalcem in izvajalcu pouka povezavo na izbrano videokonferenčno okolje;
- po potrebi pošlje tudi navodilo za vstop in komuniciranje v videokonferenčnem okolju.

² Če hospitacija poteka v obliki učnega sprehoda, sta to dva ali več učiteljev.

³ Če gre za opazovanje videoposnetka pouka, je to učitelj, ki je izvajal pouk na videoposnetku.

⁴ Instrumentariji za opazovanje pouka (imenovani tudi opazovalne lestvice, kontrolni sezname ...) pri opazovanju usmerjajo na tiste vidike, ki so glede na cilj in namen hospitacij ključnega pomena. Tudi v projektih OBJEM in NA-MA POTI smo strokovnim delavcem ponudili različne instrumentarije za opazovanje pouka, ki so objavljeni na straneh ...

Navodilo za moderatorja, če opazovanje pouka poteka v videokonferenčnem okolju

Če opazovanje pouka poteka na daljavo, moderator spodbudi opazovalce in izvajalca pouka, da se prej skupaj dogovorijo:

- kako bodo opazovalci predstavljeni učencem/dijakom;
- o možnosti vpogleda tudi v uporabljeno spletno okolje (npr. spletna učilnica, MS Teams ...), v katerem sicer poteka pouk na daljavo;
- o dostopu do gradiv oz. do povezav na spletna orodja, ki bodo uporabljena pri pouku v opazovani učni uri;
- ali in kako se bodo opazovalci razporedili v skupine, če je predvideno skupinsko delo učencev;
- o možnosti opazovanja posameznega učenca v videokonferenčnem okolju;
- ali se opazovalci lahko tudi aktivno vključijo (npr. komunicirajo z učenci);
- o komuniciranju opazovalcev z učenci (npr. v klepetu).

Izvedbene možnosti v primeru opazovanja posnetka pouka (videoposnetek pouka v razredu ali posnetek videokonferenčne izvedbe pouka)

Če je posnetek pouka krajši (npr. do 20 minut), je smiselno, da pogovoru pred opazovanjem takoj sledi skupen ogled videoposnetka (na srečanju).

Če gre za daljši ali kompleksnejši posnetek, ki si ga je priporočljivo večkrat ogledati, se po skupni pripravi na ogled določi termin srečanja (v živo ali videokonferenčno), namenjenega analizi oz. pogovoru po opazovanju. V vmesnem času si opazovalci samostojno ogledajo posnetek pouka.

Pred ogledom posnetka je treba zagotoviti načelo varstva osebnih podatkov učencev. Pri tem je treba upoštevati dogovorjena pravila na ravni vzgojno-izobraževalnega zavoda.

3.2.3 Pogovor po opazovanju pouka⁵

Navodila in podporna vprašanja za udeležence strokovnega pogovora / diskusije v skupini⁶

List z vprašanji imajo vsi vključeni med pogovorom pred seboj, da lažje sledijo korakom v pogovoru in da jih vprašanja usmerjajo pri vključevanju v pogovor.

- A.** Navedite **prepoznana dejstva oz. opažanja** pri opazovanju pouka, ki se nanašajo na predhodno dogovorjena področja opazovanja.

Podporno vprašanje: Kaj sem pri opazovanju pouka videl/slišal/zaznal o ...?

- B.** Katere **sklepe in interpretacije** bi lahko oblikovali na osnovi opaženih dejstev?

Podporna vprašanja: Kaj nam povedo opažanja? Kako si jih je mogoče razlagati oz. razumeti? Katere sklepe/razlage/predpostavke lahko oblikujemo oz. razberemo iz opažanj?

- C.** Katera **vprašanja** bi postavili učitelju (ali timu učiteljev)? S katerimi odprtimi vprašanji bi lahko spodbudili razmislek pri učitelju?

Podporna vprašanja: Kako veste, da ste dosegli zastavljene cilje? Kaj vam je uspelo oz. s čim ste bili zadovoljni? Kaj bi v prihodnje naredili drugače? Katere bi lahko bile alternativne možnosti izvedbe? Kaj vse je vplivalo na doseganje ciljev? Kaj ste lahko predvideli in česa ne? Kje so vzroki, da ste se v dani situaciji tako odzvali? Itd.

- D.** Refleksija procesa skupnega učenja

Podporna vprašanja: Do katerih spoznanj/idej/dilem sem prišel pri kolegialnem opazovanju pouka? Kaj sem osebno pridobil oz. se naučil? Kaj bi lahko tudi sam uporabil oz. preizkusil v praksi?

- E.** Oblikovanje načrta nadaljnjega skupnega učenja

Podporna vprašanja: Kaj se mi zdi dodana vrednost (dosedanjih) kolegialnih hospitacij in bi veljalo tudi v prihodnje ohraniti? Katere spremembe/izboljšave/nadgradnje kolegialnega učenja ob opazovanju pouka predlagam? S katerimi znanji in izkušnjami bi sam lahko podprl kolega oz. kolege v skupini?

⁵ Protokol prirejen po protokolu »Vodenje pogovora po opazovanju pouka«, objavljenem v: Skvarč, M., Čuk, A., in Rutar Ilc., Z. (2017). Vključujoča šola – Tudi učitelji smo učenci (zv. 5). ZRSŠ.

⁶ Navodila in podporna vprašanja za udeležence strokovnega pogovora/diskusije so ista ne glede na to, kako je prej potekalo opazovanje pouka (v živo, videokonferenčno, opazovanje posnetka).

Navodilo za moderatorja v primeru videokonferenčne izvedbe strokovnega pogovora po opazovanju pouka

Če pogovor po opazovanju poteka v videokonferenčnem okolju (na daljavo), moderator vnaprej:

- določi/izbere digitalno orodje, v katerem bodo opazovalci zapisovali opažena dejstva ter iz dejstev izpeljali sklepe in interpretacije. V ta namen naj izbira med digitalnimi orodji, ki omogočajo zbiranje in urejanje zapisov v dveh stolpcih/področjih. Izbrano orodje naj bo preprosto za uporabo in članom skupine že poznano (npr. Padlet, IdeaBoardz, Whiteboard, skupni Googlovi dokumenti ...);
- v izbranem digitalnem orodju oblikuje ustrezno predlogo za zapis v obliki dveh stolpcev:

dejstva/opažanja	sklepi/interpretacije

- premisli, kako bo v izbranem digitalnem okolju poskrbel za sodelovanje vseh članov (npr. izbira barv pisave, ikone, kratice imen ob zapisih ...);
- posreduje članom skupine povezavo do predloge za zapisovanje. Po potrebi pred začetkom pogovora članom skupine predstavi uporabo orodja.

Izvedbene možnosti za izpeljavo pogovora po opazovanju, če hospitacija poteka v obliki učnega sprehoda

1. Pogovor lahko poteka tako, da po opazovanju izvedemo korake A–C najprej za prvega opazovanega učitelja, nato za naslednjega ... Korak D izvedemo le enkrat in pri tem reflektiramo celostno izkušnjo učnega sprehoda z vidika skupnega učenja. Korak E izvedemo le, če se člani skupine skupaj učijo z več opazovanji pouka (skupina kot učeča se skupnost).
2. Pogovor lahko izvedemo tako, da vsak korak opravimo le enkrat; v prvem koraku (A) navedemo vsa dejstva po izbranih področjih opazovanja, ki smo jih prepoznali (videli, slišali) v vseh razredih na učnem sprehodu, in iz dejstev izpeljemo skupne sklepe oz. interpretacije (korak B). Sledi korak C, v katerem opazovalci najprej postavljajo vprašanja prvemu učitelju, ki je izvajal pouk, nato drugemu ... Korak D izvedemo le enkrat in pri tem reflektiramo celostno izkušnjo učnega sprehoda z vidika skupnega učenja.

Navodila moderatorju za usmerjanje vsebine pogovora po opazovanju pouka

Ne glede na to, kako je potekalo opazovanje pouka (v živo, videokonferenčno, opazovanje posnetka), se navodila za moderatorja o vodenju strokovnega pogovora ne razlikujejo.

Nekaj razlik je na izvedbeni ravni le med izvedbo v živo in videokonferenčno izvedbo, in sicer glede na to, kako poteka oblikovanje zapisov ob pogovoru. Te razlike so v nadaljevanju razvidne v obarvanih okvirčkih.

Učitelj,⁷ ki je poučeval (opazovani učitelj), je v korakih A in B opazovalec oz. poslušalec, aktivno se vključi v koraku C.

Korak A: Navajanje prepoznanih dejstev oz. opažanj pri opazovanju pouka, ki se nanašajo na izbrana oz. predhodno dogovorjena področja opazovanja
(10 minut)

Vloga moderatorja

1. Seznani člane skupine, da ima vsak tri minute časa, da individualno pregleda in dopolni svoje zapise na obrazcu za opazovanje pouka ter izlušči dejstva/opažanja (kar je videl, slišal), zaznana pri opazovanju pouka. Vsako opažanje/dejstvo zapišejo člani skupine na samolepilni listič. **Moderator opozori člane skupine, naj navajajo zgolj dejstva.**
2. Seznani člane skupine, da ima vsak član skupine minuto časa za navedbo oz. predstavitev ključnih dejstev, zaznanih pri opazovanju. Moderator določi, po kakšnem vrstnem redu se bodo zvrstili člani skupine. Med predstavitvami prekine vsakega člana, ki v tej fazi že podaja sklepe ali interpretira opažanja.
3. Lističe moderator sproti pobira in razporeja v prvem stolpcu na plakatu na mizi. Plakat naj bo razdeljen na dva stolpca: v prvem stolpcu se v tem koraku nanizajo dejstva/opažanja; v drugem stolpcu pa v naslednjem koraku sklepi/interpretacije.

dejstva/opažanja	sklepi/interpretacije

4. Skupaj s člani zapise dejstev uredi po področjih opazovanja, da bo v naslednjem koraku izpeljevanje sklepov in interpretacij poenostavljeno.

Videokonferenčna izvedba

1. Pozove člane skupine, naj v dogovorjenem času (npr. 5 minut) v levi stolpec predloge (v digitalnem orodju) vpišejo, kaj so opazili pri pouku (videli, slišali). Posebej jih opozori, naj navajajo zgolj dejstva.

Videokonferenčna izvedba

3. Skupaj s člani uredi zapise dejstev po področjih opazovanja, in če so med zapisi tudi sklepi in interpretacije, te izbriše.

⁷ Če hospitacija poteka v obliki učnega sprehoda, sta to dva ali več učiteljev.

Korak B: Sklepanje in interpretiranje na osnovi opažanj

(10 minut)

Vloga moderatorja

1. Moderator opozori člane skupine, naj pri sklepanju in interpretiranju izhajajo iz nabora zapisanih dejstev in se skušajo izogniti podajanju sodb.
2. Vodi razpravo, spodbuja vse člane k besedi. Vsak član lahko razpravlja tri minute.
3. Moderator sklepe in interpretacije, ki jih člani navajajo, sproti zapisuje v drugi stolpec na plakatu.

Videokonferenčna izvedba

3. Moderator sklepe in interpretacije zapisuje v desni stolpec predloge (v digitalnem orodju) ali pozove člane skupine, naj jih sami zapišejo v predlogo.

Korak C: Oblikovanje vprašanj za opazovanega učitelja

(15 minut)

Vloga moderatorja

1. Opozori člane, da ima vsak dve minuti časa, da oblikuje vprašanja učitelju,⁸ ki je poučeval. Pojasni članom, da bodo imeli v prvem krogu pogovora priložnost zastaviti pojasnjevalna vprašanja, če opazovalec potrebuje dodatne informacije oz. pojasnila o poteku pouka. V drugem krogu pogovora pa bo vsak opazovalec z vsaj enim močnim vprašanjem⁹ spodbudil učitelja k razmišljanju.
2. Člani skupine naj zapišejo vsako vprašanje na svoj samolepljivi listič.
3. Moderator določi vrstni red, po katerem člani preberejo vprašanja, in lističe z vprašanji sproti razvršča na plakatu na pojasnjevalna in močna vprašanja.
4. Če je vprašanj veliko, skupaj izberejo/določijo vprašanja, na katera bo učitelj odgovarjal.
5. Učitelj odgovori na vprašanja.¹⁰

Videokonferenčna izvedba

3. Moderator določi, kam naj opazovalci zapišejo vprašanja (npr. v klepet, v izbrano predlogo).

8 Če hospitacija poteka v obliki učnega sprehoda, oblikujejo vprašanja za vsakega učitelja posebej.

9 »Močna vprašanja« so odprta vprašanja, ki spodbujajo in usmerjajo učiteljevo razmišljanje k raziskovanju (vzrokov, možnosti in priložnosti ...) ter iskanju rešitev.

10 Če hospitacija poteka v obliki učnega sprehoda, se zvrstijo še preostali učitelji, ki so izvajali pouk.

Korak D: Refleksija procesa skupnega učenja*(10 minut)**Vloga moderatorja*

1. Opozori vse člane (opazovane učitelje in opazovalce), da ima vsak dve minuti časa za razmislek o tem, kaj je osebno pridobil/ se naučil pri opazovanju pouka,¹¹ kaj je bila zanj dodana vrednost kolegialne hospitacije, kaj bo uporabil v svoji praksi ...
2. Določi vrstni red, po katerem člani preberejo zapise o tem, kaj so se naučili/pridobili (vsak minuto).
3. Moderator ob tem na plakat zapisuje ključne besede, ki so v nadaljevanju v pomoč skupini pri oblikovanju zaključne misli/ povedi, s katero povzamejo hospitacijsko izkušnjo. Člani sooblikujejo zaključno misel, ki jo moderator zapiše.

Če je skupina stalna (isti člani, ki delujejo kot učeča se skupnost), sledi korak E, sicer se pogovor konča s korakom F.

Videokonferenčna izvedba

3. Moderator zapisuje ključne besede na vnaprej pripravljeno predlogo (npr. dokument v skupni rabi, Whiteboard, Padlet ...)

Korak E: Oblikovanje načrta nadaljnega skupnega učenja*(10 minut)**Vloga moderatorja*

1. Predlaga članom skupine, da si vzamejo dve minuti časa za razmislek o novih izzivih in predlogih za nadaljnje kolegialne hospitacije.
2. Moderator določi vrstni red, po katerem člani navajajo predloge v zvezi z nadaljnjim učenjem ob opazovanju pouka, in **predloge sproti zapisuje** na plakat.
3. Skupina pregleda predloge in moderator vodi diskusijo z vprašanji.
 - a. Kako bi razvrstili predloge; čemu bi dali prednost?
 - b. Kakšen bo nadaljnji načrt skupnega učenja z opazovanjem pouka (kratkoročno, dolgoročno)?
 - c. Kateri bo naslednji izvedeni korak/aktivnost; kdo bo vključen, kdaj in kako.
4. Moderator zapiše načrt nadaljnjih aktivnosti, ki se oblikuje v tem koraku diskusije.

Videokonferenčna izvedba

2. Moderator zapisuje podane predloge na vnaprej pripravljeno predlogo (npr. dokument v skupni rabi, Whiteboard, Padlet ...)

(Dodatno pojasnilo: Zaključna misel in nastali načrt nadaljnjih aktivnosti se uporabljata kot kazalnika pri realizaciji operativnega načrta; kot v portfoliju portfelju skupine ...)

Korak F: Kratka refleksija poteka diskusije*(5 minut)*

Člani skupine reflektirajo, kako so doživeli pogovor po opazovanju pouka, moderator pa lastno moderiranje in dinamiko

¹¹ Med prisotnostjo pri pouku ali med opazovanjem posnetka pouka

3.3 Pripomočki za usmerjeno opazovanje pouka

Za opazovanje pouka obstaja več pripomočkov: instrumentariji, obrazci, kontrolni sezname in lestvice. Ključno je, da te pripomočke uporabimo že v pogovoru pred kolegalno hospitacijo pri odločanju in izboru, kaj bomo opazovali oz. na kaj bomo pri opazovanju osredotočeni, saj vseh zapisanih elementov oz. postavk pri opazovanju pouka ni mogoče natančno opazovati. Med opazovanjem si zapišemo le ključne opombe, dejstva in dokaze. Te zapise potem uporabimo pri pogovoru po kolegalni hospitaciji.

Vrtci

- Pripomoček za opazovanje v projektu NA-MA POTI
- Pripomoček za opazovanje v projektu OBJEM

Osnovna in srednja šola

- Pripomoček za opazovanje v projektu NA-MA POTI
- Pripomoček za opazovanje v projektu OBJEM

3.3.1 Pripomoček za opazovanje dejavnosti v vrtcih (NA-MA POTI)

Pripomoček je prirejen po obrazcu iz priročnika *Formativno spremljanje v vrtcu* (ZRSŠ, 2016, str. 15).

Ime in priimek strokovnega delavca (vzgojitelj/pomočnik vzgojitelja):

Oddelek: _____ Starost otrok: _____ Datum spremljanja: _____

Tematski sklop/dejavnost: _____

Naslov dejavnosti: _____

Opazovalec: _____

1. Navodilo: Udeleženci hospitacije se v fazi priprave na hospitacijo – pogovor pred hospitacijo (protokol) – dogovorite, kateri elementi bodo opazovani.

Opazovalci med hospitacijo zapišite, kako se je to odražalo. Upoštevajte elemente formativnega spremljanja: aktivna vključenost otrok v proces, dokazi, povratna informacija, učenje otrok od otrok, refleksija in samorefleksija.

Elementi za opazovanje vzgojno-izobraževalnega dela v oddelku		Kako se je to odražalo? (Zapis dejstev)
Aktivnosti otrok	Otroci so aktivno vključeni v vse faze procesa učenja (načrtovanje, izvedba, refleksija).	
Usmerjenost na posameznega otroka (individualizacija/personalizacija)	Vzgojitelj upošteva celostni razvoj otrok. Upošteva njihove individualne lastnosti in sposobnosti (individualne razlike, močna področja, območja bližnjega razvoja). Vzgojitelj preverja in upošteva predznanje otrok. Otroci lahko svoje dosežke predstavljajo na načine, ki jih izberejo sami oz. v dogovoru s skupino in vzgojiteljem.	
Varno učno okolje	Vzgojitelj omogoča varno učno okolje . ¹² V oddelku potekajo pogovori med otroki ter med otroki in vzgojiteljem (v manjših skupinah). Opazne so pozitivne interakcije (očesni stik, bližina, pozitivna čustvena naravnost). Otroci so sproščeni, postavljajo vprašanja in izražajo svoje mnenje ter odnos. Vzgojitelj se odziva na izkazane interese in pobude otrok.	
Spodbudno učno okolje	Vzgojitelj omogoča spodbudno ¹³ učno okolje za napredek otrok. Vzgojitelj spodbuja otroke k razmišljanju z odprtimi, problemskimi vprašanji. Otroci imajo priložnost raziskovati, ustvarjati in se učiti iz napak. Spodbujani so k razmišljanju, kako so se učili, k presojanju svojih dosežkov. Digitalna tehnologija je smiselno vključena v učni proces.	
Povratne informacije	Vzgojiteljeve povratne informacije otroku so sprotne, spodbujevalne, vsebinske in usmerjevalne (usmerjenost na proces).	
Socialno učenje	Otroci so drug drugemu vir učenja (sodelovalno učenje, delo v parih in manjših skupinah). Otroci dajejo povratne informacije drug drugemu.	
Dokazi o učenju	Nastajajo in zbirajo oz. dokumentirajo se dokazi o procesu učenja in otrokovem napredku (npr. anekdotski zapisi, mapa dosežkov, fotografije, posnetki, povratna informacija otroka idr.)	
Samostojnost in odgovornost	Otroci so spodbujani k samostojnosti pri izvajanju dejavnosti in k prevzemanju odgovornosti za svoje učenje.	

12 Glej Vključevanje v vrtcu (2017, str. 10).

13 Glej Vključevanje v vrtcu (2017, str. 10).

2. Opazovali bomo dejavnosti v podporo razvijanju (podčrtaj/obkroži):

- naravoslovne pismenosti,
- matematične pismenosti,
- finančne pismenosti.

Opazovalci v preglednico zapišite izbrane podgradnike in opisnike (izhajajoč iz predloge dejavnosti), ki jih bodo (naj bi jih) pri opazovani usmerjeni dejavnosti razvijali otroci.

GRADNIKI/PODGRADNIKI PISMENOSTI z opisniki	KAKO SE JE TO ODRAŽALO?

Vrstice dodate po potrebi.

Druge ugotovitve, posebnosti

Opazovalec:

3.3.2 Pripomoček za opazovanje dejavnosti v vrtcih (OBJEM)

Pripomoček je prirejen po priročniku *Formativno spremljanje kot podpora učencem s posebnimi potrebami: priročnik za strokovne delavce* (Holcar Brunauer, 2019).

Priredile: dr. Sandra Mršnik, dr. Milena Kerndl, dr. Nina Novak, Romana Fekonja, Darinka Rosc Leskovec, Mihaela Kerin, Mira Hedžet Krkač, Marija Sivec in Nives Zore

NAVODILO: Preglejte postavke in zabeležite opažanja.

	DA/NE	Kako je bilo to videti?
<p>1. Otroci so aktivno vključeni v učni proces:</p> <ul style="list-style-type: none"> glede na predznanje in interes; ob povratni informaciji vzgojitelja, znotraj določenega okvira, postavijo svoje cilje; 		
<ul style="list-style-type: none"> sodelujejo pri načrtovanju dejavnosti in učnih korakov za doseganje ciljev; 		
<ul style="list-style-type: none"> sodelujejo pri oblikovanju kriterijev uspešnosti; lahko izbirajo dejavnosti/gradiva za učenje; 		
<ul style="list-style-type: none"> lahko predstavljajo znanje na način, ki ga izberejo sami; 		
<ul style="list-style-type: none"> vrednotijo svoje dosežke po izdelanih kriterijih, dajejo povratne informacije vzgojitelju; 		
<ul style="list-style-type: none"> razmišljajo o svojem učenju; uporabljajo različne vire (elektronske in klasične) iz šolske knjižnice (učbenike, priročnike, revije, članke ...) in zunaj nje; za učenje uporabljajo informacijsko tehnologijo; so motivirani za učenje. 		
<p>2. Vzgojitelj spodbuja razmišljanje učencev:</p> <ul style="list-style-type: none"> dejavnosti zahtevajo različne miselne procese (razumevanje, sklepanje, argumentiranje ... vprašanja so odprta, problemska ...);¹⁴ dejavnosti omogočajo razvijanje <i>še drugih gradnikov bralne pismenosti:</i> _____, _____, _____; dejavnosti izhajajo iz individualnih posebnosti otrok, omogočajo personalizirano učenje; povratne informacije izhajajo iz opredeljenih kriterijev uspešnosti in otroke vodijo k izboljševanju učenja/doseganju ciljev; dokazi o procesu učenja in znanja so raznoliki in se zbirajo (npr. v mapi dosežkov, e-portfoliu). 		

¹⁴ Glej gradnik »razumevanje besedil«.

	DA/NE	Kako je bilo to videti?
3. Otroci so drug drugemu vir učenja: <ul style="list-style-type: none"> vzgojitelj z različnimi učnimi oblikami in z različnimi metodami dela (npr. delo v dvojicah, recipročno in sodelovalno učenje ...) otrokom omogoča učenje drug od drugega; vsi so vključeni v skupne razprave;¹⁵ 		
<ul style="list-style-type: none"> otroci drug za drugega oblikujejo naloge in vprašanja o vsebini;¹⁶ 		
<ul style="list-style-type: none"> otroci si postavljajo skupinske cilje in razvijajo posameznikovo odgovornost za doseganje skupinskih ciljev; 		
<ul style="list-style-type: none"> otroci presojujejo dosežke drug drugega in si dajejo povratne informacije. 		

DODATNA OPAŽANJA

¹⁵ Glej gradnik »odziv na besedilo in tvorjenje besedil«.

¹⁶ Gradnik »razumevanje besedil«.

3.3.3 Pripomoček za opazovanje pouka v osnovni in srednji šoli (NA-MA POTI)

Prvi del pripomočka je prirejen po Protokolu za opazovanje elementov formativnega spremljanja pri pouku, ki je bil oblikovan v razvojni nalogi Uvajanje formativnega spremljanja v podporo učenju vsakega učenca (ZRSŠ, 2018).

FORMATIVNO SPREMLJANJE

OPAŽANJA Pri opazovanju pouka je bilo videti/prepoznati:	DA	NE	KAKO/KJE/V KATERI FAZI POUKA SE JE TO PREPOZNALO/VIDELO?	OPOMBE (vprašanja za opazovanega učitelja, predlogi ...)
aktivno vključenost učencev/dijakov v vseh fazah procesa učenja				
prilagoditve pri izvedbi pouka glede na individualne posebnosti in potrebe učencev/dijakov (individualizacija, diferenciacija)				
vključenost oz. sodelovanje učencev/dijakov pri načrtovanju postavljanja ciljev, izvedbe dejavnosti oz. načinov učenja ...				
da učenci/dijaki vedo/ razumejo, kaj se od njih pričakuje , na osnovi česa se bo presojala uspešnost opravljene dejavnosti/dosežkov (opredelitev kriterijev uspešnosti)				
da pri pouku nastajajo dokazi/dokazila o učinkovitosti procesa učenja in o dosežkih/znanju učencev/dijakov				
podajanje povratnih informacij o dosežkih, izdelkih in načinih učenja (kakšne, kako, od koga, usklajenost s kriteriji uspešnosti)				
samovrednotenje znanja, dosežkov in načina učenja (v skladu s kriteriji uspešnosti)				

RAZVIJANJE PREČNIH (VSEŽIVLJENJSKIH) VEŠČIN

OPAŽANJA Pri opazovanju pouka je bilo videti/prepoznati:	DA	NE	KAKO/KJE/V KATERI FAZI POUKA SE JE TO PREPOZNALO/VIDELO?	OPOMBE (vprašanja za opazovanega učitelja, predlogi ...)
razvijanje različnih miselnih procesov, kritičnega mišljenja ¹				
da vprašanja postavljajo učenci				
učenje z reševanjem problemov / razvijanje veščin reševanja problemov ²				
učenje z raziskovanjem / razvijanje raziskovalnih veščin ³				
delo z viri / razvijanje veščin dela z viri ⁴				
uporaba podatkov / razvijanje veščin dela s podatki ⁵				
učenje drug od drugega / razvijanje sodelovalnih veščin ⁶				
razvijanje in urjenje komunikacijskih veščin ⁷				
razvijanje digitalne pismenosti ⁸				
razvijanje ustvarjalnosti, inovativnosti ⁹ (divergentno mišljenje)				
razvijanje in oblikovanje stališč, odnosa, vrednot ¹⁰				
usklajenost dejavnosti, metod, oblik in pripomočkov s cilji.				

Veščine	Kaj vključujejo? S katerimi dejavnostmi jih učenci razvijajo?
1 Veščine kritičnega mišljenja	primerjanje, razvrščanje, postavljanje (akcijskih*) vprašanj, razumevanje, napovedovanje, razlikovanje dejstev od mnenj, sklepanje (deduktivno, induktivno), oblikovanje, analiza in vrednotenje argumentov, kritično vrednotenje in odločanje * Npr. Kaj se zgodi, če ...? Kaj storiti, da bo ...? Zakaj? Kako? Zakaj misliš, da ...?
2 Veščine reševanja problemov	prepoznavanje in opredelitev problema, analiza problemske situacije, predlaganje mogočih poti/strategij reševanja problema, njihovo ovrednotenje po različnih kriterijih in izbor najustreznejše poti/strategije, izvedba/udejanjanje načrta reševanja, evalvacija
3 Raziskovalne veščine	postavljanje raziskovalnih vprašanj in hipotez, načrtovanje poteka raziskave, opredelitev in kontrola spremenljivk, izvajanje raziskave (opazovanje, merjenje, zbiranje in beleženje podatkov), analiza rezultatov in oblikovanje zaključkov, kritično ovrednotenje rezultatov in poteka raziskave
4 Veščine dela z viri	uporaba raznolikih virov, presojanje zanesljivosti virov, iskanje in izbor podatkov ...
5 Veščine dela s podatki	pridobivanje, beleženje, urejanje, predstavitev podatkov na različne načine, analiza in izpeljava sklepov, pravil, zakonitosti ... iz podatkov
6 Sodelovalne veščine	delitev nalog v dvojici/skupini, skupno načrtovanje procesa, prevzemanje odgovornosti za doseganje skupinskih ciljev ...
7 Komunikacijske veščine	komuniciranje na različne načine (ustno, pisno) in z uporabo različnih orodij in glede na (realno ali namišljeno) ciljno publiko, aktivno poslušanje, strpnost ...
8 Digitalne veščine	uporaba informacijske tehnologije pri učenju (za iskanje, ustvarjanje, predstavljanje informacij, za komuniciranje, sodelovalno delo ...)
9 Ustvarjalnost in inovativnost	sposobnost razvoja idej/novih rešitev, ki so izvirne, koristne, trajne, uporabne, originalne, izvedljive ...
10 Stališča in odnosi	primeri: empatija, solidarnost, ohranjanje narave, skrb za lastno zdravje in za zdravje drugih, trajnostna naravnost

3.3.4 Pripomoček za spremljanje pouka v osnovni in srednji šoli (OBJEM)

Pripomoček je prirejen po priločniku *Formativno spremljanje kot podpora učencem s posebnimi potrebami: priročnik za strokovne delavce* (Holcar Brunauer, 2019, str. 9–15).

Priredile: dr. Sandra Mršnik, dr. Milena Kerndl, dr. Nina Novak, Romana Fekonja, Darinka Rosc Leskovec, Mihaela Kerin, Mira Hedžet Krkač, Marija Sivec in Nives Zore

Učitelj/predmet: _____ Datum: _____

NAVODILO: Preglejte postavke in zabeležite opažanja.

	DA/NE	Kako je bilo to videti?
1. Učenci so aktivno vključeni v učni proces: <ul style="list-style-type: none"> glede na predznanje in interes, ob povratni informaciji učitelja, znotraj določenega okvira postavijo svoje cilje; sodelujejo pri načrtovanju dejavnosti in učnih korakov za doseganje ciljev; sodelujejo pri oblikovanju kriterijev uspešnosti lahko izbirajo dejavnosti/gradiva za učenje; lahko predstavljajo znanje na način, ki ga izberejo sami; vrednotijo svoje dosežke po izdelanih kriterijih / dajejo povratne informacije učitelju; razmišljajo o svojem učenju. 		
2. Učitelj spodbuja razmišljanje učencev: <ul style="list-style-type: none"> dejavnosti zahtevajo različne miselne procese (razumevanje, sklepanje, argumentiranje ... vprašanja so odprta, problemska; glej gradnik »razumevanje besedil«); dejavnosti omogočajo razvijanje gradnikov bralne pismenosti: <i>1. govor, 2. motiviranost za branje, 3. razumevanje koncepta bralnega gradiva, 4. glasovno zavedanje, 5. besedišče, 6. tekoče branje, 7. razumevanje besedil, 8. odziv na besedilo in tvorjenje besedil, 9. kritično branje;</i> dejavnosti izhajajo iz individualnih posebnosti učencev / omogočajo personalizirano učenje; povratne informacije izhajajo iz opredeljenih kriterijev uspešnosti in učence vodijo k izboljševanju učenja/doseganju ciljev; dokazi o procesu učenja in znanja so raznoliki in se zbirajo v mapi dosežkov (e-portfolio); 		

	DA/NE	Kako je bilo to videti?
3. Učenci so drug drugemu vir učenja:		
• vključeni so v skupne razprave;		
• učitelj z različnimi učnimi oblikami in z različnimi metodami dela (npr. delo v dvojicah, recipročno in sodelovalno učenje ...) učencem omogoča učenje drug od drugega;		
• učenci drug za drugega oblikujejo naloge in vprašanja;		
• učenci presojujejo dosežke drug drugega in si dajejo povratne informacije;		
• učenci uporabljajo različna gradiva (elektronska in klasična) iz šolske knjižnice (učbenike, priročnike, revije, članke ...);		
• za učenje uporabljajo informacijsko tehnologijo;		
• učenci so motivirani za učenje.		
4. Dejavnosti podpirajo:		
• razvijanje gradnikov bralne pismenosti oz. poglobljajo znanje predmeta;		
• razvoj kompetenc (sporazumevalno zmožnost, sodelovanje, kritično mišljenje, komunikacijo, učenje učenja ...);		
5. Dejavnosti razvijajo področje projekta:		
• bralna pismenost in razvoj slovenščine;		
• slovenščina kot drugi jezik;		
• šolska knjižnica.		

OPOMBE, DODATNA OPAŽANJA

(npr. kako je urejena učilnica oz. sedežni red učencev, koliko je obravnavana vsebina osmišljena oz. povezana z življenjem, koliko govori učitelj, koliko učenci, kako je pouk organiziran za učence z DSP, nadarjene, kdaj je bila posredovana informacija o domači nalogi in kakšna je, vrste dokazov o učenju, znanju in napredku učencev ...)

3.4 Pogled vzgojiteljev in učiteljev na kolegialne hospitacije

Vrtci

- Izzivi kolegialne podpore
- Moj pogled na kolegialne hospitacije
- Hospitacije bogatijo naše znanje
- Drug drugemu kritični prijatelj

Osnovna šola

- V mreži novih spoznanj
- Opazovati, sodelovati, izboljševati ... hospitirati
- Kolegialna podpora med učitelji
- Kolegialne hospitacije v kolektivu z vidika tima
- Učitelji predstavimo svoje delo drugim učiteljem

Srednja šola

- Vse se začne pri odnosih
- Kolegialne hospitacije so člane projektnega tima povezale v pozitivno naravnano učeči se tim
- Vsi za enega eden za vse
- Hospitacija kot postopek kalibriranja učiteljevega poučevanja

V prispevkih vzgojiteljev in učiteljev so zapisane izkušnje s kolegialnimi hospitacijami in iskanja odgovorov na naslednja vprašanja:

- Katere pozitivne izkušnje glede kolegialnih hospitacij bi izpostavili? Kaj ste pridobili?
- Kateri so prepoznani pozitivni učinki kolegialnih hospitacij?
- Kako ste uporabili protokole in različne instrumentarije za izvajanje kolegialnih hospitacij?
- Kako ste ohranjali kontinuiteto kolegialnih hospitacij?
- Kakšna je bila vloga članov projektnih timov pri kolegialnih hospitacijah?
- V čem prepoznate prednosti in pomanjkljivosti (ne)rednih kolegialnih hospitacij?
- Katere prednosti in pomanjkljivosti medsebojnih/kolegialnih hospitacij na daljavo in v živo prepoznate?
- Kakšen je odnos med člani projektnega tima in drugimi zaposlenimi v vzgojno-izobraževalnem zavodu do kolegialnih hospitacij?
- Kako ste izkušnje medsebojnih/kolegialnih hospitacij širili v kolektiv? Katere pozitivne učinke ste pri tem prepoznali? Kako ste se soočili z negativnimi odzivi drugih, ki niso bili člani projektnih timov? Katere negativne izkušnje imate in kako ste jih premagovali?
- Kako bi izvedbo kolegialnih hospitacij nadgradili (vsebinsko in organizacijsko)?

3.4.1 Izzivi kolegialne podpore

Alja Verdinek, Vrtec Ravne na Koroškem

Uvod

Sodelovanje v projektu omogoča soustvarjanje novih idej in zamisli ter njihovo preizkušanje.

V prispevku bom predstavila kolegialne hospitacije članov projektnega tima in drugih strokovnih delavcev vrtca. Skozi proces učenja njihovega izvajanja smo tokrat ustvarjali priložnosti, kjer so se ustvarjali odnosi, ki so bili dragocena vaja sodelovanja in izmenjave neprecenljivih izkušenj. Stalna samoevalvacija vrtca je eden izmed nujnih pogojev za zagotavljanje kakovosti predšolske vzgoje v vrtcu. S pristopi, kot je kolegialno podpiranje, lahko evalviramo in analiziramo strokovno delo.

»Kritični prijatelj« – kolegialne hospitacije

Kolegialne hospitacije ali »kritični prijatelj« kot ga imenujemo v našem vrtcu, je že nekaj let načrtovana dejavnost v okviru strokovnih aktivov. Cilj izvedbe aktivnosti je rdeča nit prednostnih nalog v letnem delovnem načrtu vrtca.

Vsako šolsko leto opredelimo cilje in vsebino hospitacij. Hospitacije, poimenovane »kritični prijatelj«, so se v našem vrtcu uveljavile kot pomembna oblika sodelovanja in izmenjave izkušenj, ki omogočajo refleksijo našega dela.

Priprava na kolegialne hospitacije

V projektne timu smo izvedle delavnico z naslovom »Kolegialne hospitacije – refleksija izkušenj in ozaveščanje stališč«, s katero smo pridobili vpogled v stališča do hospitacij. Delavnica ima dva koraka, ki ju predstavljamo spodaj.

Pri načrtovanju didaktičnih pristopov so učitelje usmerjali trije koraki s podpornimi vprašanji:

1. korak: Ozaveščanje stališč do kolegialnih hospitacij

Vsak član individualno razmisli o lastni konkretni izkušnji/izkušnjah, povezanih z opazovanjem pedagoškega procesa v vrtcu (hospitacijami), in pri tem odgovori na vprašanja:

Je bila izkušnja pozitivna ali negativna?

Zakaj?

Kateri so bili ključni dejavniki za to, da sem doživljal to izkušnjo kot pozitivno/negativno?

Vsak član tima je imel pet minut časa, da razmisli o lastni konkretni izkušnji, povezani z opazovanjem pedagoškega procesa. Čas smo določili skupaj.

2. korak: Izmenjava izkušenj o hospitacijah in zapis na plakat

Vsak član v dveh minutah opiše drugim članom svojo izkušnjo. Beseda kroži. Pri tej nalogi smo merile čas. Moderator (vodja tima) je bil pozoren na to, da je oseba dokončala misel.

Občutki ob tem so bili različni, nekoliko nelagodja, ker moraš zbrati misli, se osredotočiti na bistvo, kaj želim povedati, misli begajo ... V večini smo tekoče govorile.

Člani po vrsti navajajo prepoznane dejavnike, ki so vplivali na doživljanje in oblikovanje stališč glede hospitacij. Moderator pri tem na plakatu zapisuje in ureja zbirnik, tako da v en stolpec piše »pozitivne« dejavnike in v drugi stolpec »negativne«.

Moderator vodi zaključni del razprave, v kateri skupina povzame in reflektira pogovor s pomočjo vprašanj:

- Kako smo doživljali to dejavnost?
- Kaj smo se iz tega naučili: kaj velja upoštevati in čemu se moramo izogniti pri vpeljevanju kolegalnih hospitacij?
- Je mogoče na osnovi tega opredeliti pravila, ki bi jih upoštevali pri kolegalnih hospitacijah?

Moderator opredeljena pravila sproti zapisuje na plakat.

Dejavnost smo doživljali pozitivno. Okolje in vzdušje v timu nam omogočata varnost pri izražanju občutkov, izražanju čustev, misli, idej, pomislekov, izpostavljanju dilem. Na plakat smo zapisovali pozitivne in negativne dejavnike.

V nadaljevanju predstavljamo zapise, ki smo jih na tej delavnici oblikovali. Zapisali smo pozitivne in negativne vidike, ko smo v vlogi hospitiranega in ko smo v vlogi opazovalca.

Pozitivni dejavniki	Negativni dejavniki
Bila sem sproščena. Veliko mi pomeni, da lahko zaupam vase. Bila sem ponosna, da sem izvedla hospitacijo. Da lahko povem svoje občutke.	Tremo sem imela, vsa sem drhtela, tudi če drugi niso videli. Strah me je bilo, a bo vse v redu, bodo otroci sodelovali, kakšno bo moje ravnanje, vedenje. Trema, imela sem občutek, da se mi trese glas. Občutek nelagodja, da bom ocenjena.
Po hospitaciji sem dobila povratno informacijo, kaj so opazili pri hospitaciji. Povratna informacija kolegice je tvoje ogledalo. Mnenje nekoga drugega mi veliko pomeni (kaj je dobro – nadgraditi, kaj ne – kako izboljšati).	Umetne situacije niso prijetna izkušnja. Strah, da me bodo opazovali kot osebo.
Da lahko spoznam delo v drugem oddelku. Da lahko argumentiram svoja opažanja.	
Spoštljiva komunikacija ter konstruktivna povratna informacija. Si prisluhniti, aktivno poslušati kolegice. Vidiš, zrcališ, posnemaš, izboljšuješ, realiziraš.	

Preglednica 4: Zapisi, ko sem v vlogi hospitiranega.

Pozitivni dejavniki	Negativni dejavniki
To, da je bilo načrtovano opazovanje (opredeliti namen, cilj ...). Opazujem lahko različne prakse.	Trema. Občutek nelagodja, kako podati povratno informacijo. Težko je izbrati prave besede za povratno informacijo.
Z zanimanjem spremljam dogajanje v skupini. Doživim utrip skupine. Iščem drugačnost, iniciativnost. Skupaj se učiti in reflektirati.	Strah (kaj si bodo mislili drugi). Da me skrbi, če bom vse videla.
Da lahko predlagam nadgradnjo.	

Preglednica 5: Zapisi, ko sem v vlogi tistega, ki opazuje (opazovalec).

Izkušnje članic projektnega tima so različne glede na prejšnje izkušnje s hospitacijami. V pogovoru so se posebej izpostavljali dejavniki, ki vplivajo na to, kako potekajo in se izvajajo hospitacije.

Na osnovi ugotovitev smo opredelili pravila za izvajanje hospitacij, ki smo se jih trudili upoštevati, da bi bili pri izvedbi učinkovitejši in da bi se dobro počutili.

Člani tima smo delavnico izvedli zato, da smo svoje izkušnje v zvezi s hospitacijami prepoznali, poimenovali ter ozavestili, saj je to dobro izhodišče za širjenje dobrih praks. Ugotavljamo, da so stališča lahko različna glede na vlogo, v kateri se znajdemo. Imamo raznolike izkušnje, vsi pa smo bili že postavljeni v obe vlogi.

Vrednotili smo pomen dobre priprave in načrta za delo. Smiselno je upoštevati raznolikost pogledov, različnost idej in mnenj. Pomembni so dogovori o načinu dela, usklajevanju, vedno znova ugotavljamo, da se zdi, da veliko vemo, ko pa ozaveščamo strategije izvedenih dejavnosti, se znajdemo v dilemi. Znanje je vedno dobrodošlo, ker omogoča uvid v lastno delo in njegovo razumevanje.

Izvedba kolegialnih hospitacij

Na podlagi izvedene delavnice smo se člani tima odločili, da pripravimo skupni dokument, ki nam bo v podporo pri izvajanju kolegialnih hospitacij na ravni vrtca. Podlaga za zapis so bili protokoli in priporočila za izvajanje hospitacij.

Medsebojna spremljava dela po načelu kolegialnih hospitacij je priložnost za vse v kolektivu in pripomore h krepitvi profesionalnega razvoja posameznika in njegove zavesti ter je priložnost za prepoznavanje in potrjevanje dobre prakse, kar omogoča analize in refleksije kot metode vrednotenja.

Kolegialno podpiranje in kolegialne hospitacije so se odvijali v oddelku, v timu, in nismo prehajali iz enote v enoto (zaradi epidemiološke situacije). Rdeča nit hospitacij so bile letos obogatitvene dejavnosti, ki so jih izvajale strokovne delavke znotraj oddelkov z uvajanjem gradnikov bralne pismenosti. Zapisati in pripraviti je bilo treba akcijski načrt izvedbe. Člani projektnega tima so pripravili usmeritve in kratek protokol za izvajanje kolegialnih hospitacij.

Za oba aktiva smo načrtovali pripravo gradiva v podporo vodjem aktivov ter načrtovali izvedbo predstavitev delavnic. Teh nam ni uspelo izpeljati zaradi ukrepov proti širjenju kovid 19.

V aktivu pomočnic so potekale kolegialne hospitacije, ki so poglobljale ozaveščenost strokovnega delavca kot govornega vzora ter motivatorja za branje. Izvedle so dejavnost, imenovano Bralna minutka. Za spremljanje in evalvacijo vodja projektnega tima pripravi obrazec za spremljanje v obliki zvezde, ki omogoča zapis elementov gradnika. V ospredju spoznavanja je bil gradnik »motiviranost za branje«. Za izvajanje Bralne minutke so strokovne delavke izbrale kakovostna literarna dela. Pri izbiri so upoštevale starost otrok. Izdelale so didaktični material, ki jim je pomagal pri razvijanju slušne pozornosti, motiviranosti za branje ter poglobljanju vsebine

prebranega. Pripravile so seznam kakovostnih knjig za prvo in drugo starostno obdobje, ki so bile otrokom najbolj všeč in so jih najbolj pritegnile ter v njih vzbudile največ zanimanja.

Priložnost za skupen izziv

Kolegialno podpiranje je dodana vrednost. Je neprecenljiva izkušnja, ki jo širimo v kolektivu. **Hospitacije smo izvedli po protokolu, ki je bil oblikovan kot učni list za učenje opazovanja, prepoznavanja dejstev, oblikovanje sklepov ter interpretiranje vidnega.** Bile so pomembna faza pri vpeljevanju, preučevanju ter izboljšanju naših lastnih praks

Pri kolegialnih hospitacijah gre za medsebojno podpiranje, ki je ključno za strokovno rast ter krepitev medosebnih odnosov. **Ob tem, ko opazujemo drug drugega pri delu, se učimo drug od drugega, hkrati pa lažje sprejemamo dejstva in ugotovitve, ki jih kritično vrednotimo.** Pri sami izvedbi je pomembna menjava vlog predvsem zato, da lahko tisti, ki je v vlogi opazovalca, opazi dejstva, ki jih tisti, ki proces izvaja, lahko spregleda.

Največ nam še vedno pomenijo strokovne debate, izmenjava izkušenj, pogovori, medsebojna podpora, da lahko dvomimo o sebi ali drugem, si postavljamo vprašanja in delamo napake. Opazovanje strokovnega kolega pri delu je vrednost, ki opogumlja. Ključno je spoznanje, da smo pri tem razumljeni. **Medsebojno se podpiramo, da bi lažje zmogli kakovostno komunikacijo, ki v kolektivu gradi zdrave in kakovostne odnose. Naše izkušnje in spoznanja, ki smo si jih pridobili, so naša skupna soustvarjena last.**

Zaključek

V vizijo smo zapisali, da bo naš vrtec prostor, v katerem bomo spremembe sprejemali kot izziv in priložnost za rast in razvoj.

Kolegialne hospitacije so prav to: prinesle so mnogo dobrih učinkov ob uvidu v lastno delo in odpirale prostore za nove ideje pri izvajanju pedagoškega dela v vrtcu.

Viri in literatura

1. Fekonja, R., Ceket Oder, M., in Komac Stanojev, P. (2020). Delimo ideje: kolegialne hospitacije v času InD. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
2. Mršnik, S. (2018). Vpetost razvojnega projekta v izvajanju dejavnosti v skupini/oddelku. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta. Mršnik, S. (2019). Kolegialne hospitacije in predvidene aktivnosti projekta OBJEM v šolskem letu 2019/20. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
3. Mršnik, S. (2019). Uvod v kolegialne hospitacije. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
4. Zore N. in Sivec M. (2016). *Pripomoček za formativno spremljanje v vrtcu*. ZRSŠ.
5. Skvarč, M. (2018). Uvod v kolegialne hospitacije. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
6. Skvarč, M., in Mršnik, S. (2019). Kolegialne hospitacije, moderirane pogovora po hospitaciji, preizkušanje protokolov. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
7. Skvarč, M., in Mršnik, S. (2018). Priprave na kolegialne hospitacije, moderiranje pogovora po hospitaciji, preizkušanje protokolov. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.

3.4.2 Moj pogled na kolegialne hospitacije

Simona Svetina, Vrtec Ravne na Koroškem

Uvod

Kolegialne hospitacije zame niso bile nekaj popolnoma novega, saj jih v našem vrtcu izvajamo kot dobro prakso med strokovnimi delavci v vseh starostnih obdobjih. Z njimi si izmenjamo primere dobre prakse ter se kot »kritični prijatelji« spodbujamo k timskemu delu, medsebojnemu učenju in samoevalvaciji. Kolegialne hospitacije načrtujemo znotraj posameznih oddelkov različnih starostnih skupin. Temo in cilj izberemo na internih delovnih aktivih. Kolegialne hospitacije so tudi prednostna naloga v letnem delovnem načrtu. Skupaj oblikujemo obrazec, ki nam pomaga pri izvajanju in zapisu izvedene hospitacije. Strokovni delavci se znajdemo v različnih vlogah, tako v vlogi opazovalca kot v vlogi hospitiranca.

Hospitacije v okviru projekta OBJEM so mi predstavljale velik izziv.

Kolegialne hospitacije v projektu OBJEM

V projektu OBJEM sem se srečala z drugačnim načinom priprave na hospitacijo, saj je bil v okviru projekta razvit protokol za kolegialno hospitacijo.

Prav tako sem bila postavljena tako v vlogo opazovalke kot tudi v vlogo hospitirane. Obe vlogi sta mi predstavljali veliko večji izziv kot sicer. Moram priznati, da sem se v vlogi hospitirane sprva počutila dokaj negotovo in bilo me je strah. S članicami našega tima smo izbrale datume izvedbe hospitacij in si razdelile posamezne vloge. Podpora članic mi je pomenila ogromno in skupaj smo postajale vedno boljše ter si bile v veliko pomoč.

Same hospitacije so mi prinesle novo izkušnjo, pridobila sem znanje, kako sistematično opazovati in kako še bolje načrtovati posamezne dejavnosti v oddelku. Ne morem reči, da je sama nervoza pred katero koli hospitacijo, tudi tisto, ki še bo kdaj izvedena, izginila. Še vedno bo prisotna. Sem pa veliko bolj gotova pri svojih načrtovanjih in veliko bolj sproščena.

Vse članice našega tima smo hospitacijo vzele za zelo resno stvar, se nanjo poglobljeno pripravile ter jo tudi izvedle. Prav tako celoten kolektiv našega vrtca kolegialne hospitacije jemlje za nekaj svojega, dobronamernega, kar omogoča strokovno rast in izraža dobronamernost s podajanjem povratnih informacij. Strokovni delavci so imeli v letošnjem šolskem letu tudi možnost praktične izvedbe hospitacij po tem protokolu in nisem začutila kakršnega koli negativnega odziva.

Jaz v vlogi hospitirane

Velik izziv mi je predstavljala priprava na hospitacijo, saj sem se ob izbranih gradnikih zelo poglobljala v načrtovane cilje in vsebino. Pri načrtovanju sem se veliko bolj poglobila v posamezni gradnik ter področja v kurikulumu. Bila sem tudi v stiku z vodjo tima, Aljo Verdinek, ki mi je znala svetovati in pomagati pri pripravi. Načrtovan didaktični pristop sem izvedla v oddelku.

Na dan moje hospitacije nekih posebnosti, razen moje nervoze, ni bilo. Potek dejavnosti za uvajanje gradnikov sem skrbno načrtovala, vendar sem po koncu hospitacije ugotovila, da vse le ni potekalo tako, saj otroci celotno dejavnost popeljejo v svojo smer, kar je seveda tudi prav. Vse načrtovane dejavnosti so bile izpeljane, in to veliko bolje, kot sem si jih zamislila.

Pred hospitacijo sem se skupaj s članicami tima, ki so bile v vlogi opazovalk, o pripravi na dejavnost pogovorila. Predstavila sem jim namen, cilje, izbrane gradnike bralne pismenosti ter potek dejavnosti. S tem pogovorom je

strah pred hospitacijo izginil, tako da sem med samo hospitacijo na trenutke povsem pozabila, da so v oddelku kolegice, ki opazujejo dejavnost. Po končani dejavnosti smo se ponovno sestale in se pogovorile. Z njihovimi povratnimi informacijami sem dobila celotno sliko načrtovane dejavnosti in svojega pristopa k izvedbi. Tako sem iz prve roke izvedela, kaj in kako lahko spremenim pri svojem delu, dobila kakšno novo idejo za nadgradnjo ter pridobila potrditev, da delam dobro in v pravi smeri.

Jaz v vlogi opazovalke

Ta vloga mi je bila po eni strani manj stresna, vendar veliko odgovornejša. Čutila sem odgovornost do kolegice, ki je predstavljala načrtovano dejavnost, da opazujem po določenih kriterijih, s pomočjo katerih bom lahko podala ustrezno in iskreno povratno informacijo. Pri opazovanju dejavnosti sem se počutila dobro, osredotočila sem se na spremljevalni obrazec in si zapisovala dejstva ter vse, kar sem med dejavnostjo videla, slišala. Pozorno sem spremljala, s katerimi dejavnostmi kolegica uvaja gradnike. Opazovanje je minilo, kot bi trenil. **Po končanem opazovanju sem kolegici seveda zaupala svoje ugotovitve in lahko povem, da je bilo to zelo težko, saj dejstva hitro lahko postanejo naše subjektivne ugotovitve ali sodbe.**

Zaključek

Hospitacije vedno najprej vzbujajo neko negotovost, strah, na koncu pa se izkažejo za zelo dobrodošle in vedno prinesejo napredek v izvajanju dejavnosti in uvajanju gradnikov, izboljšave ter zadovoljstvo vseh zaposlenih. Vsaj za naš vrtec lahko z gotovostjo trdim, da to velja za celoten kolektiv. Projekt OBJEM in izmenjava dobre prakse sta nam vsem prinesla izboljšave pri načrtovanju dela v oddelku pa tudi osebno rast.

Viri in literatura

1. Fekonja, R., Ceket Oder, M., in Komac Stanojev P., (2020). Delimo ideje: kolegialne hospitacije v času InD. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za ravnatelje in vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
2. Mršnik, S. (2018). Predstavitev ugotovitev kolegialnih hospitacij na RVIZ Izmenjava izkušenj in dobrih praks med vodji RVIZ in IVIZ. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
3. Mršnik, S. (2019). Kolegialne hospitacije in predvidene aktivnosti projekta OBJEM v šolskem letu 2019/20. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
4. Mršnik, S. (2019). Protokoli v podporo kolegialnim hospitacijam. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
5. Mršnik, S. (2019). Uvod v kolegialne hospitacije. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
6. Skvarč, M. (2018). Uvod v kolegialne hospitacije. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
7. Skvarč, M., in Mršnik, S. (2019). Kolegialne hospitacije, moderirane pogovora po hospitaciji, preizkušanje protokolov. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
8. Skvarč, M., in Mršnik, S. (2018). Priprave na kolegialne hospitacije, moderiranje pogovora po hospitaciji, preizkušanje protokolov. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.

3.4.3 Hospitacije bogatijo naše znanje

Nataša Živkovič, Vrtec pri Osnovni šoli Istrskega odreda Gračišče

Uvod

Namen prispevka je predstaviti rezultate kratke ankete, ki smo jo opravili v Vrtcu pri Osnovni šoli Istrskega odreda Gračišče. V sklopu projekta NA-MA POTI smo opravili nekaj hospitacij. Priznati moramo, da se v našem vrtcu kolegialne hospitacije redko izvajajo, zato so za naš zavod predstavljale prej novost in izjemo kakor stalno prakso. Na kratko predstavljamo odgovore vzgojiteljic in svetovalne delavke, ki so se udeležile kolegialnih hospitacij kot opazovalke in izvajalke.

Kaj vemo o kolegialnih hospitacijah

Pri kolegialnih hospitacijah gre za opazovanje, pri katerem učitelja opazuje drug učitelj, po navadi prijatelj (Tomič, 2002, str. 123). Prav Tomič poudarja, da se učitelji največ naučijo drug od drugega in od kolegov učiteljev lažje sprejemajo kritične pripombe. Pri tovrstnih hospitacijah se poudarja tudi pomembnost menjave vlog, kar je na primer pri ravnateljavi hospitaciji nemogoče.

Mnogi avtorji označujejo kolegialne hospitacije kot dejavnike profesionalnega razvoja posameznika in celote. Rutar Ilc (2006) meni, da razvoj kolegialne skupnosti ustvarja več prostora za individualno rast, kot če vsak posameznik skrbi le sam zase. Tudi Polak (2012) poudarja, da tim v vrtcu niso posamezniki, ki le delujejo skupaj.

Za profesionalni razvoj pedagoškega delavca je nadvse pomembno, da ni prepuščen samemu sebi, temveč da ima možnost sodelovanja z drugimi (Valenčič Zuljan, 2001).

S sodelovalnim procesom med strokovnimi delavci vrtca se vzgojitelji srečajo že v *Kurikulumu za vrtce* (Bahovec, 1999), in sicer pri načelu timskega načrtovanja ter izvajanja predšolske vzgoje z drugimi vzgojno-izobraževalnimi, strokovnimi in preostalimi institucijami.

Kolegialne hospitacije v našem vrtcu

Naš vrtec obsega le tri skupine, v njem so zaposlene tri vzgojiteljice in vzgojiteljica, ki je zaposlena na projektu NA-MA POTI. Poleg vzgojiteljic sta v projekt vključeni še pomočnica in svetovalna delavka, ki prav tako izvaja predvidene dejavnosti in naloge. V projektu so načrtovane kolegialne hospitacije, ki jih zaradi organizacijskih težav, povezanih z bolniškimi staleži in drugimi razlogi, kljub skrbnemu načrtovanju velikokrat ni bilo mogoče izvesti. Prav zato smo se odločili, da izpeljemo anketo in poiščemo odgovore na določena vprašanja, ki bi morebiti pojasnila dejstvo, da se v našem zavodu kolegialne hospitacije ne izvajajo pogosto. Menimo, da bi pravo sliko razumevanja pomena kolegialnih hospitacij in potrebe po spreminjanju lastne prakse med drugim pokazali tudi s hospitacijami v povezavi s projektom. Kolegialne hospitacije so v našem zavodu redkost tudi na drugih področjih delovanja vrtca. Zato nas je zanimalo, zakaj do tega prihaja.

Predstavitev ankete in odgovorov na vprašanja

Z željo, da bi ugotovili, kakšno je stanje glede hospitacij, smo pripravili anketo z devetnajstimi vprašanji.

Anketna vprašanja

1. Kolegialne hospitacije predstavljajo dodatno fizično obremenitev?
2. Kolegialne hospitacije predstavljajo dodatno psihično obremenitev?
3. Ko me hospitirajo, se čutim psihično obremenjena.
4. Kolegialno hospitacijo doživljam kot nekaj neprijetnega in stresnega.
5. Kolegialne hospitacije pomenijo poseg v avtonomijo strokovnega dela.
6. Kolegialne hospitacije prispevajo k povezovanju kolektiva?
7. Ko sem hospitirana, pričakujem, da mi bodo kolegi podajali pozitivne povratne informacije.
8. Ko sem hospitirana, pričakujem, da bodo kolegi o mojem delu izražali konstruktivno kritiko.
9. Ko sem hospitirana, pričakujem, da bodo kolegi razumevajoči do mojih šibkih področij.
10. Ko sem hospitirana, pričakujem, da bodo kolegi izrazili pohvalo za dobro delo na mojih močnih področjih.
11. Katere pozitivne izkušnje glede kolegialnih hospitacij bi izpostavili? Kaj ste pridobili?
12. V čem prepoznate prednosti in pomanjkljivosti (ne)rednih kolegialnih hospitacij?
13. Kako bi izvedbo kolegialnih hospitacij lahko nadgradili (vsebinsko in organizacijsko)?
14. Ko hospitiram kolege, pričakujem, da ob mojih komentarjih ne bodo užaljeni.
15. Ko hospitiram kolege, pričakujem njihovo odprtost za moje odkrito izražanje mnenja.
16. Ko hospitiram kolege, pričakujem izmenjavo inovativnih idej in pristopov.
17. Kolegialno hospitacijo doživljam kot priložnost za kritično mišljenje.
18. Ko hospitiram kolege, si bogatim znanje.
19. Ko hospitiram kolege, spoznavam nove načine dela.

Anketo smo ponudili trem vzgojiteljicam in pomočnici, ki je lansko šolsko leto nadomeščala vzgojiteljico. Anketo je izpolnila tudi svetovalna delavka in ena izmed pomočnic. Vzgojiteljica, ki vodi projekt, kolegialnih hospitacij še ni imela, zato smo se odločili, da vprašalnika ne bo izpolnila. Odgovorjenih in vrnjenih je bilo šest anket. Štiri vprašanja so se navezovala na splošno počutje ob kolegialnih hospitacijah. Zanimalo nas je, kako se udeleženci počutijo in kako razumejo kolegialne hospitacije tako z vidika vloge hospitiranega, torej v vlogi tistega, ki izvaja dejavnosti, kakor tudi z vidika opazovalca.

Kolegialna hospitacija dvema od šestih delavk predstavlja psihično in fizično obremenitev. Dvema vprašankama hospitacija ne predstavlja nečesa neprijetnega in stresnega, ena je izbrala pritrdilni odgovor, ena odgovor »mogoče«, ena »delno«, zadnja pa je izbrala odgovor »ne vem«. Dve vzgojiteljici delita mnenje, da kolegialne hospitacije posegajo v avtonomijo strokovnega dela. Psihično obremenjeni se počutita dve osebi, ena oseba je izbrala odgovor mogoče, dve ne občutita obremenjenosti, ena poudarja, da se počuti le fizično obremenjena. Na naslednja tri vprašanja je vseh šest anketirank odgovorilo pritrdilno: ali pričakujete, da kolegi ne bodo užaljeni ob vaših komentarjih; ali pričakujete odprtost za svoje odkrito izraženo mnenje ter ali pričakujete izmenjavo inovativnih idej in pristopov. Prav tako vseh šest strokovnih delavk pritrjuje, da od kolegov pričakujejo konstruktivno povratno informacijo ter da so kolegi razumevajoči do njihovih šibkih področij. Pet jih ob hospitacijah od kolegov pričakuje pohvalo za dobro delo na svojih močnih področjih, le ena pravi, da je to zaželeno, ni pa nujno.

Na vprašanje, ali kolegialne hospitacije prispevajo k povezovanju kolektiva, so bili podani odgovori »ne vem«, »da«, »ne« in »nisem prepričana«. Hkrati pa so vse odgovorile pritrdilno na vprašanje, ali kolegialne hospitacije

doživljajo kot priložnost za kritično prijateljevanje. Ob vprašanju, katere pozitivne izkušnje bi izpostavile in kaj so pridobile, so tri vprašanke odgovorile, da so s tem izboljšale svoje strokovno delo. Vseh šest je pritrnilo, da si s hospitacijami bogatijo znanje in spoznavajo nove načine dela. Rezultati nakazujejo, da si strokovne delavke še niso povsem enotne in še niso povsem sprejele kolegialnih hospitacij ter da so v procesu spreminjanja lastnega razumevanja le-teh. To se pozna tudi v odgovorih, ko menijo, da ob hospitiranju strokovnih kolegic bogatijo svoje znanje. Pri tem vprašanju so se vse vprašanke strinjale. Redkobesedne ali sploh brez komentarja pa so bile, ko so morale odgovoriti na vprašanje, v čem prepoznavajo prednosti in pomanjkljivosti hospitacij. Dve anketiranki na vprašanje sploh nista odgovorili, ena je izbrala odgovor »ne vem«, tri pa menile, da s tem izboljšujejo svoje delo in spodbujajo osebni napredek ter tako dobijo ideje glede načina izvajanja dejavnosti.

Zanimalo nas je tudi, ali imajo kakšne predloge glede izvedbe kolegialnih hospitacij ter kako bi jih lahko vsebinsko in organizacijsko nadgradili. Njihovi odgovori si bili skopi. Dve anketiranki nista odgovorili, ena je izbrala odgovor »ne vem«, ena pravi, da ne ve, kako bi izvedli organizacijske spremembe, glede vsebinskih sprememb pa je predlagala, da bi iskali alternative dani izvedbi. Ena anketiranka pravi, da nima idej, ena strokovna delavka pa meni, da bi potrebovali izobraževanje in teoretično razumevanje kolegialnih hospitacij, šele nato bi lahko iskali nadgradnje.

Zaključek

V sodelovanju in izmenjavah mnenj ter izkušenj s kolegi pedagoški delavci ozaveščajo svoje občutke o sebi kot ljudeh in profesionalcih, se učijo sodelovati v različnih interakcijskih procesih, razumeti skupinsko dinamiko ter analizirati skupinske procese, nazadnje pa začnejo prevpraševati nekatera svoja »železna« pojmovanja, stališča, strategije in prakse (Rutar Ilc, 2006, str. 14). Po analizi ankete, ki smo jo opravili v našem vrtcu, lahko sklepamo, da se strokovno osebje zaveda pomena sodelovanja in vloge kolegialnih hospitacij, a je še v nekakšnem profesionalnem konfliktu med osebnimi teorijami in zavedanjem strokovne rasti, ki jih kolegialne hospitacije omogočajo. To je razvidno predvsem v odgovorih, kjer strokovne delavke sicer trdijo, da jim hospitacije omogočajo kritično prijateljevanje, a tega nobena ni navedla kot pozitivno izkušnjo ali prednost.

Cilja kolegialnih hospitacij ne dosežemo zgolj z načrtovanjem datuma ter določanja hospitirancev in hospitantov. Če želimo, da bodo hospitacije kakovostne, jih moramo skrbno načrtovati v vseh podrobnostih. Opredeljena morata biti cilj in namen hospitacije, slediti ji mora pogovor, ki bi nas načeloma moral voditi do strokovne debate oz. razprave, kar bi posledično peljalo k izboljšanju vzgojno-izobraževanega procesa. Ob vsem pa je nujna konstruktivna povratna informacija. Povratna informacija ne sme biti sodba o delu strokovnega delavca, ampak spodbujanje učenja in razmišljanja o njem (Erčulj in Širec, 2004, str. 19).

Ob samem hospitiranju pa se vedno pojavi individualno doživljanje kolegialnih hospitacij. Pajer Šemrle (2005) ugotavlja, da so hospitacije nezaželene predvsem zaradi občutka treme, strahu pred ocenjevanjem in nadzorom, zaradi neuspeha in pričakovanja negativne povratne informacije. Podobne rezultate smo dobili tudi v naši anketi.

Kot zavod si prizadevamo izboljšati svojo strokovnost tudi s kolegialnimi hospitacijami. Ob tem ne moremo prezreti organizacije dela, ki nam je velikokrat otežila izvedbo načrtovanih hospitacij. Vsako leto doslej so se s septembrom vodje projekta menjavale ter tako vsakič začele povsem od začetka. Leta 2019 so se na delovnem mestu, vezanem na projekt NA-MA POTI, zamenjale kar tri strokovne delavke, kar je nedvomno pripomoglo k temu, da se je veliko manj pozornosti namenilo hospitacijam, saj so prednost dobile druge naloge in obveznosti, vezane na projekt in drugo delo v vrtcu. Tako se nam je dogajalo, da so bile nekatere strokovne delavke večkrat hospitirane ali so večkrat hospitirale, druge pa redko ali nikoli. Svoje je prispevala tudi pandemija. Ne glede na realnost, v kateri smo se v našem vrtcu znašli, ter na razloge, zaradi katerih so se hospitacije izvajale le izjemoma, verjamemo, da smo tudi z vprašanji, ki smo jih postavili, malenkost prispevali k razmisleku o lastni praksi. Trenutna vodja projekta si bo prav gotovo prizadevala, da bi se hospitacije med strokovnimi kolegi pogosteje in tudi bolj enovito uresničevale. Verjamemo, da bo branje prispevkov drugih strokovnih kolegic in kolegov spodbudilo tudi nas, nam pomagalo najti poti in [s pomočjo kolegialnih hospitacij spremeniti svoje strokovne prakse](#).

Viri in literatura

1. Erčulj, J., Širec, A. in Koren, A. (Eds.). (2006). Svetovanje kot pomoč v strokovnem razvoju ravnateljev: *presoja vodenja in svetovanja na šoli* (61–96).
2. Pajer Šemrl, M. (2005). Pogledi učiteljev na hospitacije. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 3(1), 75–81.
3. Polak, A. (2012). *Razvijanje in reflektiranje timskega dela v vrtcu: priročnik*. Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani.
4. Rutar Ilc, Z. (2006). Šole kot učeče se skupnosti – znanilke sprememb. Finski model uvajanja sprememb. *Vzgoja in izobraževanje*, 37(3), 14–19.
5. Skvarč, M. (2019). Uvod v kolegialne hospitacije. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
6. Tomic, A. (2002). *Spremljanje pouka*. ZRSŠ.
7. Valenčič Zuljan, M. (2001). Modeli in načela učiteljevega profesionalnega razvoja. *Sodobna pedagogika*, 52(2), 122–141.

3.4.4 Drug drugemu kritični prijatelj

Jožica Kavšek, Osnovna šola Brusnice, Vrtec Brusnice

Uvod

V okviru medkolegialnega sodelovanja v našem vrtcu izvajamo različne projekte ter se mesečno dobivamo na strokovnih aktivih. To sodelovanje se kaže tudi v medsebojnih pogovorih o različnih dilemah v povezavi z izvajanjem dejavnosti v skupini (npr. vzgojiteljice začetnice se večkrat obrnejo na starejše, izkušene sodelavke, ki jim z veseljem pomagamo s konkretnimi napotki, prav tako pa se starejše obrnemo na mlajše v povezavi z informacijsko-komunikacijsko tehnologijo).

Kolegialne hospitacije (kot način medkolegialnega sodelovanja), ki so nam bile predlagane v projektu NA-MA POTI, so mi sprva napravile kar nekaj sivih las. V mojih 27 letih delovnih izkušenj namreč nismo nikoli izvajali tovrstnih hospitacij. Enkrat letno smo imeli hospitacijo ravnatelja in pogosto hospitacije dijakov, študentov. Bila sem v dilemi, kako biti kritični prijatelj, torej kako izreči kritiko in hkrati sprejeti kritiko sodelavcev.

Kritični prijatelj je zaupanja vredna oseba, ki je v prijateljskem odnosu s sodelavcem in zastavlja močna vprašanja ter predstavlja podatke z drugega zornega kota. Mora biti sposoben empatičnega vživljanja v svojega kolega, pripravljen na odprt pogovor o vseh vprašanih ter idejah brez skritih namenov. Le z vzpostavitvijo odnosa zaupanja lahko kritični prijatelj pomaga posamezniku ali skupini poiskati ustrezno rešitev ter posreduje koristne predloge. Prav tako mora biti sposoben jasno sporočiti svoja razmišljanja in ideje ter konstruktivno posredovati pošteno povratno informacijo na način, ki razvija občutek kompetentnosti pri učiteljih ter predstavlja spodbudo za razvoj posameznika in institucije (Bizjak, Valenčič Zuljan, 2007, v S. Kranjc, 2014).

Prijateljski obisk

Za profesionalno rast vzgojiteljev je poleg izhodiščne dobre usposobljenosti, pridobljene v času študija, pomembno spremljanje novih strokovnih spoznanj na vseh področjih poklicnega delovanja vzgojiteljev, pri čemer je izmenjava izkušenj in pogledov med vzgojitelji ključnega pomena. Kakovostno medkolegialno sodelovanje lahko predstavlja dragoceno spodbudo za vpeljevanje inovacij in reflektirano spreminjanje lastne prakse ter posledično razvijanje vzgojiteljske profesije (Kranjc, Valenčič Zuljan, 2014, str. 12).

Podgorelec (2018) v magistrski nalogi ugotavlja, da je treba kakovostno izvedeno hospitacijo skrbno načrtovati, pri čemer je pogovor po hospitaciji nujen za uspešno interpretacijo zaznavanja in doživljanja hospitacije. Če imamo jasno opredeljen namen in cilj hospitacije, ki bi ga vsaka hospitacija morala imeti in s katerim bi morali biti seznanjeni tudi opazovalci hospitacije, lahko strokovni pogovor po hospitaciji pripelje do strokovne razprave, ta pa k izboljšanju kakovosti vzgojno-izobraževalnega dela oziroma procesa. Slednje je glavni namen opazovanja oz. hospitacije.

Pare za hospitiranje smo določili po prijateljskih navezah zato, da se izognemo stresu in odporu do hospitacij. Na začetku je hospitacija trajala le 15 minut. Pred izvedbo kolegialnih hospitacij, ki smo jih poimenovali »prijateljski obisk«, smo se dogovorili o načinu opazovanja. Tudi opazovalca sta se pripravila: določila sta vsebino opazovanega in določila, kaj vse bosta v tem okviru opazovala. Vodja projektnega tima v vrtcu nam je (za oporo) posredovala prirejen instrumentarij za opazovanje pogovora med vzgojiteljem in otroki (Preglednica 1).

Kako poteka pogovor (komunikacija)?	
1.	Kakšno je vzdušje (sproščenost otrok, zaupanje ...)?
2.	Kdo komunicira: vzgojitelj–otrok ali tudi otrok–otrok?
3.	Koliko otrok je vključenih v pogovor? Kateri?
4.	Ali so vprašanja jasna, nedvoumna in primerno dolga?
5.	Ali je število vprašanj ustrezno?
6.	Ali vzgojitelj spreminja intonacijo in ustrezno uporablja neverbalne signale?
7.	Ali vzgojitelj dopusti dovolj časa za odgovor?
8.	So pri zastavljanju vprašanj opazne značilnosti: vzgojitelj začne stavek, otroci ga dokončajo; ponavljanje lastnega vprašanja, odgovarjanje na lastno vprašanje, ponavljanje otrokovega odgovora, uporaba pomanjševalnic ...?
Kakšna vprašanja postavlja vzgojitelj?	
1.	Kakšno je razmerje med odprtimi in zaprtimi vprašanji?
2.	Ali vzgojitelj postavlja vprašanja, ki zahtevajo raznolike miselne procese: povezovanje, povzemanje, sklepanje, predvidevanje, oblikovanje dvomov ...? Če da, kako?
3.	Kakšno je razmerje med vprašanji, ki sprašujejo po poznavanju (reproduktivna vprašanja), in vprašanji, ki zahtevajo višje miselne procese?
4.	Ali se pojavljajo zavajajoča, sugestivna vprašanja? Če da, katera?
5.	Ali vzgojitelj z vprašanji spodbuja ustvarjalno in kritično mišljenje?
6.	Ali vzgojitelj spodbuja otroke k zastavljanju vprašanj?
Kakšna je povratna informacija otrokom?	
1.	Ali otrok dobi povratno informacijo o odgovoru?
2.	Kako se vzgojitelj odziva na odgovore otrok (zlasti na napake)?
3.	Kako vzgojitelj poda povratno informacijo?
4.	Kaj vključuje povratna informacija?

Preglednica 1: Primer instrumentarija za opazovanje pogovora med vzgojiteljem/pomočnikom in otroki

Pred obiskom nam je vzgojiteljica, ki je bila hospitirana, predstavila cilje oziroma gradnike, ki jih je želela pri dejavnosti doseči. Opazovalec je dobil izpolnjeno predlogo NA-MA POTI (pripravo). Na začetku smo bili nekoliko obremenjeni tudi opazovalci, saj smo imeli kar nekaj nalog, kaj in kako opazovati, in po opazovanju dejavnosti nalogo, da analiziramo in kritično ocenimo delo hospitirancev. Kot pri vsaki novosti se je tudi tukaj pojavilo vprašanje, ali ima to smisel. Že po prvi hospitaciji nam je bilo vsem opazovalcem pa tudi hospitirancem jasno, **kako pomembne so za naš profesionalni razvoj izmenjava primerov dobre prakse in idej, potrditev svoje profesionalnosti ter pomoč pri različnih dilemah in težavah, ki so vidne le pri neposrednem delu z otroki**. Težavo smo imeli s časovno uskladitvijo hospitacij, saj smo si morali vsi skupaj vzeti kar nekaj časa pred, med in po hospitaciji. Smo namreč majhen vrtec (pet skupin), zato je bilo težje dobiti oziroma uskladiti nadomeščanje v skupini, iz katere sta odšli vzgojiteljica in pomočnica vzgojiteljice.

Na srečanju širšega tima smo izvedli protokol z naslovom Kolegialne hospitacije – refleksija izkušenj in ozaveščanje stališč. Prek instrumentarija s tem naslovom smo ozaveščali lastna stališča. Strokovne delavke smo izrazile lastna mnenja, stališča do hospitacij.

Tovrstne hospitacije smo nekatere strokovne delavke sprejele s strahom, kljub delovnim izkušnjam pa so nam bile velik izziv. Včasih po toliko letih delovne dobe ni prav lahko stopiti iz okvirjev, čeprav imam rada izzive, novosti, še vedno pa želim biti to, kar sem, in stati na trdnih tleh. Ko sem se o tem pogovarjala s sodelavkami, sem spoznala, da je mlajšim, manj izkušenim, težje izvajati hospitacije, saj menijo, da bodo deležne prevelike kritike. Ravno zato so kolegialne hospitacije pomoč za pridobitev idej pa tudi znanj ter seveda za premagovanje treme in potrditev dobrega dela.

Po opazovani dejavnosti smo izvedli skupinski pogovor. Uporabljali smo protokole za kolegialne hospitacije, ki jih najdemo v spletni učilnici NA-MA POTI.

Kolegialne hospitacije smo izvedli le v živo, medtem ko smo člani projektnega tima na daljavo predstavljali primere dobre prakse z obširno refleksijo, ki je bila podprta s fotografijami, dokazi, izdelki, da so si lahko dejavnost vsi dobro predstavljali. Po predstavitvi je sledila analiza oziroma je lahko vsak član izrazil svoje mnenje, podal ideje za nadaljevanje. Tudi takšna oblika medsebojnega sodelovanja nam je bila všeč in vsi člani menimo, da je tudi koristna in da tudi tako profesionalno rastemo.

Zaključek

Projekt NA-MA POTI se leta 2022 končuje. Vesela sem, da smo bili vključeni in aktivno prispevali v mozaik projekta kot razvojni vrtec. Naj pa povem, da bodo naše kolegialne hospitacije stalnica in praksa tudi v prihodnje. To je želja večine v projektnem timu in verjamem, da bomo z vsakim dnem postajali boljši v profesionalnem pa tudi osebnem smislu. Torej bodimo kritični prijatelji!

Viri in literatura

1. Kranjc Dular, S. (2014). *Kolegialno sodelovanje vzgojiteljev kot dejavnik profesionalnega razvoja posameznika in celotne organizacije: magistrsko delo*. [S. Krajnc]. <http://pefprints.pef.uni-lj.si/id/eprint/2209>
2. Kranjc, S., Valenčič, Zuljan, M. (Filozofska fakulteta univerze v Ljubljani): Kolegialno sodelovanje vzgojiteljev kot dejavnik profesionalnega razvoja posameznika in celotne organizacije, Preuzeto 13, 2019.
3. Podgorelec, M. (2018). Zaznavanje in doživljanje kolegialnih hospitacij pri strokovnih delavcih v vrtcih (Magistrsko delo). <http://pefprints.pef.uni-lj.si/id/eprint/5197>
4. Skvarč, M. (2018). Uvod v kolegialne hospitacije. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
5. Skvarč, M. (2019). Uvod v kolegialne hospitacije. V *Projekt NA-MA POTI. Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.

3.4.5 V mreži novih spoznanj

Maja Lukman, Osnovna šola Kidričevo

Odprimo svoja vrata

Učitelji se vse življenje učimo in nadgrajujemo svoje znanje. Hkrati smo raziskovalci in spodbujevalci sprememb. Od nas se pričakuje, da hodimo v korak s časom, tako da v poučevanje uvajamo novosti.

Medsebojno učenje

Kolegialne hospitacije nam dajo največji nabor idej in navdiha za naše poučevanje. Učiteljeva kompetentnost na različnih področjih se kaže v učni praksi. Razlikovati je treba med pristopi poučevanja na razredni in predmetni stopnji. Hospitacije po vertikali nam lahko veliko pokažejo in obogatijo naš profesionalni razvoj.

Iz proučevanja izkustva in praktičnih situacij izhaja novi profesionalizem. Poučevanje temelji na povezavi tako teoretičnega kot tudi praktičnega znanja (Cvetek, 2005). Izkustva in praktične situacije nam lahko dajo prav hospitacije.

Pozitivni učinki hospitacij se kažejo v sodelovanju med učitelji, v vzpostavljanju dialogov, spoznavanju svojih sodelavcev, izmenjevanju dobrih praks, evalviranju učnih procesov. Učitelji se med seboj razlikujemo. Velikega pomena je pogovor po kolegialni hospitaciji, saj si ravno tam izmenjamo mnenja in podamo različne odzive. S hospitacijami pridobimo samozavest in samozaupanje. **Kot učitelji se postavimo v novo vlogo opazovalca in raziskovalca lastne prakse.** Ne opazujemo samo pristopov poučevanja, ampak tudi odziv učencev nanje. Učitelj med poukom ne vidi učencev tako, kot če jih izključno samo opazuje. Še posebej je pomembno, da opazujemo odzive tistih učencev, ki imajo težave, saj jih potem tudi sami lahko bolj ciljno in sistematično podpremo.

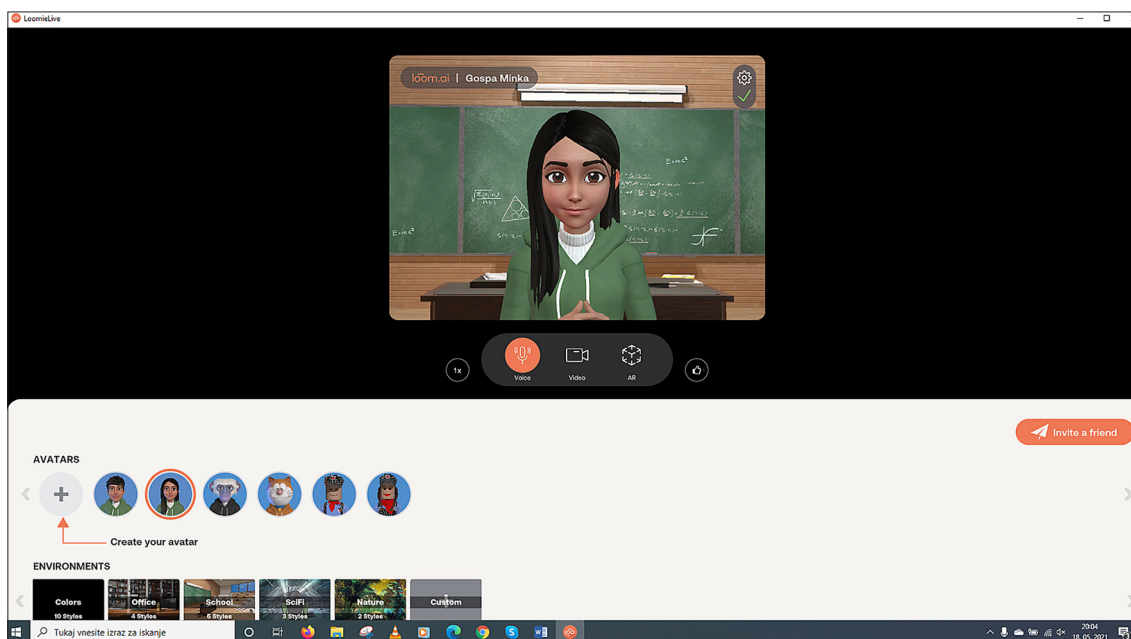
Vsi člani projektnega tima smo bili aktivno vključeni v pedagoški proces in kolegialne hospitacije. Prednost rednih kolegialnih hospitacij je komunikacija in predvsem vzpostavitev zaupanja med sodelavci. Če kolegialne hospitacije izvajamo kontinuirano, bolje spoznamo njihov globlji namen in hkrati profesionalno rastemo. **S hospitacijami razvijamo kritično in ustvarjalno mišljenje ter delimo dobro prakso med strokovnimi delavci na šoli.** Po izvedeni hospitaciji so izpolnjeni pogoji za samoregulacijo. Pripravljenost hospitirati sodelavcem pokaže tudi lastno motiviranost učitelja in tistega, ki vodi hospitacijo.

Učitelj ima veliko kompetenc, ki jih je treba razvijati in prilagajati. Te se razvijejo tudi s hospitacijami. Peklajeva (2006) je učiteljeve kompetence razvrstila na pet področij: a) učinkovito poučevanje, ki vključuje znanje predmetov; b) znanje o razvojnih značilnostih učencev; c) pedagoška teorija; č) poznavanje dokumentacije, uporaba različnih metod ter d) medpredmetno povezovanje. Poleg tega je prisotno še vseživljenjsko učenje, ki spodbuja motivacijo pri učencih in uporabo digitalne tehnologije. Z vodenjem in komunikacijo učinkovito oblikujemo spodbudno učno okolje, soočamo učence z ustreznim odzivanjem na okolje in prepoznavamo učence s posebnimi potrebami. Pri preverjanju in ocenjevanju znanja uporabljamo različne kriterije, različne načine vrednotenja ter tako seznanimo starše z napredkom. Pri hospitacijah je v ospredju predvsem profesionalna kompetenca, kjer upoštevamo etična načela, zakonska določila, sodelujemo z drugimi strokovnimi delavci, spodbujamo pozitivne vrednote in smo odprti do drugačnosti. Učiteljeva naloga v sodobni šoli je, da prehaja med različnimi vlogami, in ravno to je poglobitveni razlog za neprestano izpopolnjevanje profesionalnih kompetenc.

Z delom na daljavo smo bili postavljeni v nov, nepoznan položaj. V zelo kratkem času smo se morali soočiti s popolnoma novim pristopom poučevanja. Med učenjem na daljavo smo se srečali s težavami, s katerimi smo se spoprijemali na najrazličnejše načine. Spoznavali smo različne aplikacije in pripomočke, ki bi nam lahko olajšali delo. Menim, da učitelji v tistem času nismo bili pripravljeni odpreti vrat sodelavcem zaradi strahu, da ne delamo dovolj dobro. Pouk na daljavo predstavlja še poseben izziv za učitelja, saj učenci potrebujejo fizični stik. Prek zaslona zelo hitro izgubijo pozornost, zato je vedno treba iskati nove izzive. Velikokrat se zgodi, da tudi tehnika zataji ali pa učenci ne znajo sodelovati tako, kot bi si sami želeli, saj niso dovolj tehnično podkovani. Učitelju

bi bila v takih primerih zelo dobrodošla tehnična podpora. Hkratno poučevanje, vodenje skupine in soočanje s tehničnimi težavami ter pomoč učencem je zelo zahtevno. Iz tedna v teden smo pri opravljanju svojega dela postajali bolj suvereni. Ugotovili smo, da smo na dobri poti, in počasi smo bili pripravljene pokazati svoje delo tudi navzven. Zato so se takšne kolegialne hospitacije pokazale za še posebej učinkovite. Sodelavci smo se učili drug od drugega in si pokazali nove didaktične pristope. Pouk na daljavo smo ciljno naravnali in se osredotočili na najpomembnejše učne cilje ter uvajanje gradnikov. S takšnimi hospitacijami smo selekcionirali ideje in spoznali nove programe, ki bi nam olajšali delo. Izrednega pomena pri hospitiranju na daljavo pa je bilo tudi opazovanje učencev. Učenci so bili tako kot učitelji postavljeni v novo situacijo. Njihovi odzivi so bili drugačni kot v razredu. S hospitacijami smo zaznali tudi stiske učencev, ki jih sicer morda ne bi. Učitelj kot opazovalec pouka lahko brez bremena poučevanja zaznava odzive učencev. Pouk na daljavo je velik izziv na razredni stopnji, saj učenci nimajo dovolj znanja za uporabo različnih digitalnih orodij in aplikacij. Kljub vsemu so se učitelji še vedno raje izognili hospitaciji na daljavo. Čeprav smo na daljavo, sploh na razredni stopnji, imeli praktično vsak dan hospitacije staršev, ki so bili tudi kritični opazovalci.

V tretjem razredu sem pri predmetu spoznavanje okolja izvedla virtualno kolegialno hospitacijo pri učnem sklopu dediščina. Kolegicam sem predstavila svojo virtualno pomočnico, novinarko. Virtualno novinarko sem oblikovala s pomočjo programa LoomieLive. Učenci so jo spoznali kot mojo pomočnico in bili nad njo navdušeni. Verjeli so, da se jim je res pri pouku pridružila druga oseba. V resnici sem bila virtualna novinarka jaz. Sama sem kot novinarka še bolj uživala pri pouku, saj sem bila navdušena nad odzivi učencev. Učencem je to predstavljalo veliko motivacijo, saj jih je takoj pritegnilo. Tudi kolegicam na hospitaciji je novinarka še dolgo ostala v spominu. Ker so bili odzivi kolegic, ki so opazovale, dobri, sem program predstavila tudi vsem drugim sodelavcem na pedagoški seji.



Slika 13: Aplikacija LoomieLive, pouk z novinarko

Izredno pomemben je odnos med člani projektnega tima in preostalimi zaposlenimi. Negativnih odzivov tistih, ki niso bili v projektnem timu, ni bilo zaslediti. Učitelji v projektnem timu smo bili bolj vajeni kolegialnih hospitacij, učitelji izven projektnega tima pa niso kazali navdušenja nad kolegialnimi hospitacijami. Pred pripravo hospitacije je čutili tremo in pritisk, ki ga predstavlja končna evalvacija. Na tremo pri kolegialnih hospitacijah lahko vlivajo tudi osebne lastnosti. Tako lahko introvertiranim izpostavljanje na hospitacijah predstavlja dodatno psihično in fizično obremenitev. [Sama ocenjujem, da se s hospitacijami drug od drugega ogromno naučimo.](#)

[Pogosto nam učiteljem primanjkuje tudi zaupanja v nas same in naše delo, zato poučevalne prakse ne delimo z drugimi in ne pokažemo svojega dela.](#)

Kolegialne hospitacije bi lahko nadgradili z bolj ciljnim opazovanjem, morda s pripravo spremljevalnih lističev z merili. Učiteljem bi dodatno spodbudo predstavljala moč izbire, kdaj in kaj bodo predstavili drugim.

Izrednega pomena je konstruktivna povratna informacija, na podlagi katere gradimo in načrtujemo svoje nadaljnje delo in razvoj (Bevc idr., 2002).

Odprtost in sprejemanje

Pri učiteljih je še vedno mogoče zaznati določeno stopnjo treme pred hospitacijami. Po končanih hospitacijah je čutiti pozitivno energijo, saj imamo priložnost pokazati učinkovite didaktične pristope za uvajanje gradnikov. V pogovoru po hospitaciji lahko prepoznamo, kaj je bilo pri poučevanju dobro in kje je prostor za izboljšave. To predstavlja prispevek k naši samostojnosti in samozaupanju. Od učitelja se pričakujeta nenehno učenje in prilagajanje novim izzivom.

Zaključek

Zaradi kolegialnih hospitacij lahko ozavestimo, na katerih področjih svojega delovanja lahko še napredujemo in spremenimo določene navade ter rutine pri poučevanju. Člani kolektiva smo se bolj povezali, čutiti je tudi večje zaupanje. Med hospitacijami imajo pomembno vlogo spoštovanje in sprejemanje drugačnosti ter odprtost do sprememb.

Viri in literatura

1. Bevc, B. (2002). *Spremljanje in vrednotenje pedagoškega dela strokovnih delavcev*. ZRSŠ.
2. Cvetek, S. (2005). *Poučevanje kot profesija, učitelj kot profesionalc*. Didakta.
3. Peklaj, C. (2006). *Definiranje učiteljskih kompetenc: začetni korak za prenovo pedagoškega študija*. Center za pedagoško izobraževanje Filozofske fakultete.
4. Skvarč, M. (2018). Uvod v kolegialne hospitacije. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
5. Mršnik, S. (2019). Protokoli v podporo kolegialnim hospitacijam. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
6. Fekonja, R., Ceket Oder, M., in Komac Stanojev P., (2020). Delimo ideje: kolegialne hospitacije v času InD. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za ravnatelje in vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
7. Skvarč, M., in Mršnik, S. (2018). Priprave na kolegialne hospitacije, moderiranje pogovora po hospitaciji, preizkušanje protokolov. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
8. Mršnik, S. (2019). Uvod v kolegialne hospitacije. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
9. Skvarč, M., in Mršnik, S. (2019). Kolegialne hospitacije, moderirane pogovora po hospitaciji, preizkušanje protokolov. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
10. Mršnik, S. (2018). Predstavitve ugotovitev kolegialnih hospitacij na RVIZ. Izmenjava izkušenj in dobrih praks med vodji RVIZ in IVIZ. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.

3.4.6 Opazovati, sodelovati, izboljševati ... hospitirati

Karin Cigler Maček, Osnovna šola Fokovci

Uvod

Hospitacija je spremljanje pouka z namenom pridobivanja pedagoških izkušenj ali opazovanje pouka z namenom poudarjanja kakovosti učenja in spodbujanja k profesionalnemu razvoju (Erčulj, 2020). Večino hospitacij sem kot učiteljica opravila pred razredom v prisotnosti ravnateljice. Pri hospitaciji pred ravnateljico želiš pokazati svoj način dela v razredu in pričakuješ povratno informacijo. S povratno informacijo pridobiš strokoven pogled na svoje delo od zunaj. Usmerja te k iskanju novih primerov, ustvarjalnosti, inovativnosti in naj ne bi puščala slabih občutkov (Erčulj, 2015).

Je hospitacija res sredstvo za razvoj?

V okviru projekta OBJEM smo ponovno začeli kolegialne hospitacije, ki smo jih na šoli že imeli, ampak se tega nismo takrat lotevali tako sistematično in poglobljeno. Tokrat smo poskusili vpeljati hospitiranje učiteljev po celotni vertikalni, torej učitelji 1. in 2. VIO hospitirajo učiteljem 3. VIO in obratno zato, da bi se primeri dobre prakse razširili po šoli (Ambrož, 2014). Z vključitvijo v projekt OBJEM smo s kolegialnimi hospitacijami okrepili medsebojno učenje.

Opazovati

Opazovanje je proces, v katerem se učitelji učimo drug od drugega (Mršnik, 2019). Pri opazovanju je najpomembnejše, da si kot opazovalec osredotočen na dejstva. V veliko pomoč meni kot tudi mojim sodelavcem je bil protokol za spremljanje dejstev oz. opažanj pri pouku, ki te usmerja pri spremljanju pouka. Postali smo pozornejši na vključenost učencev v učni proces glede na njihovo predznanje, interes, obliko sodelovanja ter seveda na to, kako učitelj spodbuja razmišljanje učencev. [Največji prispevek kolegialne hospitacije je skupni pogovor po opravljeni hospitaciji.](#)

Sodelovati

Sodelovanje poteka na podlagi pogovora, za katerega imamo pripravljen protokol (Skvarč, Mršnik, 2019). Določili smo moderatorja, ki je usmerjal potek pogovora, zapisoval ugotovitve in skrbel, da so vsi prisotni vključeni in se držijo dogovorjenih pravil. V pogovoru opazovalci, ki jih pogosto poimenujemo tudi »kritični prijatelji« (Ambrož, 2014), najprej navajajo dejstva oz. opažanja in na podlagi teh oblikujejo sklep oz. interpretacijo. Pri pogovoru je meni kot tudi mojim sodelavcem vedno najtežji uvodni del, saj moramo pri dejstvih in njihovi interpretaciji zadržati svoje misli zase in biti samo dobri poslušalci. Nato opazovalci oblikujemo odprta vprašanja za opazovanega učitelja. Zadnji korak pogovora je refleksija procesa skupnega učenja, kjer opazovalci povedo, kaj bodo uporabili v svoji praksi ali katere ideje so se jim porodile pri hospitaciji.

Sodelovanje me je pripeljejo do izboljšanja lastne prakse, postali smo pripravljeni deliti s kolegi in postali smo učeča se skupnost.

Izboljševati

Navajanje dejstev in njihova interpretacija sta že na začetku skupnega pogovora dala informacijo o tem, ali je bil namen ure viden ali so bile dejavnosti dobro načrtovane ali pa sem kje zašla. Takrat se mi pogosto že porodijo

ideje za nadgradnjo ali izboljšavo dejavnosti pri uri in pri tem sem ugotovila, da je dobro, da si jih takoj zapišem. Z vprašanji so me učitelji dodatno spodbudili k razmišljanju o možnostih za drugačno izpeljavo ure, o izbiri drugih ali nadgradnji sedanje dejavnosti, o metodah in oblikah dela za izboljšanje lastne poučevalne prakse in o oblikovanju učinkovitega učnega okolja. [Pogovor nas pelje k povezovanju med strokovnimi sodelavci po vertikali in po različnih predmetnih področjih, saj učitelji povedo, katere dejavnosti, metode bi lahko prenesli v svojo poučevalno prakso.](#)

Hospitirati

Medsebojno učenje nas usmeri v to, da želimo izboljšati svoje poučevanje, tako da stopimo iz svoje ustaljene prakse in preizkušamo novosti ter se kolegialno povežemo. V učilnico sprejmemo svoje sodelavce kot opazovalce in kritične prijatelje, ki nas usmerijo k novemu načinu razmišljanja ter nas spodbujajo k spreminjanju naše poučevalne prakse.

Zaključek

Ne glede na to, da hospitacije v šolstvu niso novost, je pomembno, da so tako opazovalci kot opazovanec seznanjeni z opazovalno lestvico pri hospitaciji in s protokolom, ki poteka pri analizi hospitacije (Erčulj, 2020).

[Dobra refleksija nas pripelje do lastnega profesionalnega razvoja in razvoja kolektiva ter šole.](#) Vključitev v projekt OBJEM nam je pokazala pravi namen kolegialne hospitacije, to sta medsebojno sodelovanje in povezovanje, zato je te hospitacije vredno ohraniti.

Viri in literatura

1. Ambrož, A. (2014). Medpredmetno načrtovanje in medsebojne hospitacije kot obliki profesionalnega razvoja učiteljev. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 12(2), 97–113. Erčulj, J. (2015). Spremljanje in opazovanje pouka: ravnateljeve in medsebojne hospitacije. *Vodenje v Vzgoji in Izobraževanju*, 12(2), 97-113. Erčulj, J., Zavašnik M. (2020). Hospitacije v vlogi spremljanja dela strokovnih delavcev
2. Mršnik, S. (2019). Uvod v kolegialne hospitacije. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektних timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
3. Skvarč, M., Mršnik, S. (2019). Kolegialne hospitacije, moderiranje pogovora po hospitaciji, preizkušanje protokolov. Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
4. *Spremljanje dela strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju: izzivi in priložnost* (Spletna izd., p. 1 spletni vir (1 datoteka PDF (96))) . Šola za ravnatelje. http://solazaravnatelje.si/wp-content/uploads/2020/06/SR_KK_prirocnik_2020.pdf

3.4.7 Kolegialna podpora med učitelji

Sandra Vuleta, Osnovna šola Koper

Kar je uspelo enemu učitelju, lahko uspe tudi drugemu.

Uvod

Prispevek osvetljuje pomen kolegialnih hospitacij za strokovno in profesionalno podporo med učitelji. Po raziskavah o učenju v šoli 21. stoletja Dumont in Benavides (2013, v Mršnik, 2018) ugotavljata, da je učinkovito tisto učno okolje, ki postavlja v središče učenje, spodbuja zavzetost za učenje in omogoča učencem, da se dojemajo kot učenci, omogoča pa tudi okolje, v katerem je učenje socialno in pogosto sodelovalno. **Tak trend sodobne šole je mogoče pričakovati, ko si učitelj dovoli postati učenec in svoj način poučevalne prakse postaviti v središče spoznavanja: kako poučuje, kako si dovoli partnersko sodelovati s kolegi, kako omogoča medsebojno učenje med kolegi ipd.**

Kolegialne hospitacije – le ena izkušnja ali še kaj več

Cencičeva (1999) pravi, da učitelja profesionalca označujeta želja po spoznavanju svojega dela in težnja, da to svoje delo neprestano izboljšuje s sistematičnim opazovanjem in študijem svojega dela – poučevanja – z opazovanjem in študijem dela drugih učiteljev ter s preverjanjem pedagoških idej z raziskovanjem v razredu (Cencič, 1999, po: Škvarč, 2018). Zato so kolegialne hospitacije faza v procesu poučevanja, ki omogoča vpeljavo sprememb in izboljšav v lastno poučevalno prakso (Škvarč, 2018).

Kolegialne hospitacije terjajo ustvarjanje tesnejšega zavezništva med kolegi učitelji. To zavezništvo vsebuje spremljanje, opazovanje in dajanje povratnih informacij. Ko skupina učiteljev soustvarja tak medsebojni odnos, s tem prispeva k osvetlitvi novih izzivov.

Protokol izvajanja kolegialnih hospitacij v projektu OBJEM

Protokol izvajanja kolegialnih hospitacij zahteva doseganje dogovora med učiteljem izvajalcem učne ure in učitelji opazovalci.

Priprava na kolegialno hospitacijo

Učitelji se pred pričetkom ure srečajo na kratkem sestanku, kjer jim učitelj, ki bo izvajal pouk, na kratko predstavi:

- cilje dejavnosti, ki se bo izvajala pri pouku, s poudarkom na elementih gradnikov bralne pismenosti, ki bodo vključeni oz. jih bodo pri tem učenci razvijali;
- kaj bodo počeli učenci in kakšna bo učiteljeva vloga;
- kako bo vedel, da so cilji doseženi (kaj bodo dokazila, kazalniki);
- na kaj bi želel, da so opazovalci pozorni; o čem bi želel povratno informacijo oz. razpravo po opazovanju pouka (Mršnik, 2018). Učitelj, ki bo izvajal učno uro, ima možnost povedati, kako naj mu bodo kolegi na voljo, na kaj naj se osredotočijo ipd.

Učitelji opazovalci pa so se ob podpori obrazca za opazovanje pouka (prirejen za projekt OBJEM) pogovorili, na kaj bodo pozorni pri opazovanju ure:

- kaj bodo opazovali pri odzivih učencev, kaj bodo opazovali pri pristopih poučevanja učitelja, na katere druge dokaze bodo še pozorni (npr. izdelki učencev, učno okolje ...);
- ali vsi opazujejo isto ali pa se različni opazovalci osredotočajo na različne vidike;
- katere podatke/dokaze bodo zbirali v ta namen, kako jih bodo beležili ...

(Povzeto po Škvarč, 2018.)

Tako srečanje omogoča, da se na uro vnaprej pripravimo in se z njo seznanimo. Tako je lažje opazovati pouk in slediti ciljem opazovanja.

Opazovanje pouka

Učitelji v vlogi opazovalca se moramo zavedati, čigavemu didaktičnemu pristopu sledimo, torej kolegovemu in ne svojemu. Pri tem je pomembno, da zaupamo učitelju, ki izvaja učno uro, in ga spoštujemo. Opazovalcu mora biti jasno, čemu bo posvečal pozornost na učni uri. Pri tem imamo v mislih: ali so učenci aktivno vključeni v učni proces, ali učitelj spodbuja razmišljanje učencev, ali so učenci drug drugemu vir učenja, ali dejavnosti podpirajo tudi druge gradnike bralne pismenosti in ali dejavnosti razvijajo še druga področja projekta OBJEM (Škvarč, 2018).

Skupinski pogovor po opazovanju pouka

Skupinski pogovor po opazovanju pouka je namenjen analizi kolegialne hospitacije. Med pogovorom se ustvarijo priložnosti, da si med kolegi podelimo opažanja, interpretacije na osnovi opažanj, povratno informacijo in refleksijo o skupnem učenju.

To je tudi priložnost, da se kolega ozre nazaj in ozavešči, kaj pri njem izstopa, kaj je drugače, kaj bi rad izboljšal ...

Kolegialne hospitacije so nekaj več

Kolegialne hospitacije so ena od priložnosti, kjer se s sodelavci skupaj učimo in delimo svoja znanja, ideje ipd. Taka oblika sodelovanja prinaša pozitivne izkušnje, ko si kolegom upamo odpreti vrata svojih učilnic in jim pokazati, v čem smo dobri, kje nam lahko spodleti in kako se učimo drug od drugega.

Ko v »živo« doživimo učne situacije svojih kolegov, lahko opazimo, kako njihova razvojna pot postaja bolj poglobljena, premišljena in načrtovana. Učenčeva vloga pa postaja aktivneje vključena v učni proces, ko učenci aktivno sodeluje pri načrtovanju učnih aktivnosti, podajanju povratnih informacij, vrednotenju svojih dosežkov in imajo možnost biti drug drugemu vir učenja.

Pri neposrednem opazovanju pouka nam je protokol izvajanja kolegialnih hospitacij v projektu OBJEM omogočal ohranjanje rdeče niti pri opazovanju. Tako smo imeli vnaprej določene cilje in namene opazovanja. Med opazovanjem smo v dnevnik vpisovali svoja opažanja oz. dejstva brez subjektivnih sodb. Med gostovanjem smo se lahko sprehodili po učilnici, opazovali delo in odzive otrok ter njihove dokaze učenja.

Ravno sodelovanje v projektu OBJEM nam je omogočalo ohranjanje kontinuitete kolegialnih hospitacij, saj smo z vsakim razvojnim krogom izvedli nove kolegialne hospitacije in skrbeli, da se udeležimo ene do dveh hospitacij pri drugih kolegih z različnih predmetnih področij ali vzgojno-izobraževalnih obdobij (1. VIO, 2. VIO, 3. VIO).

Ob prikazanih primerih didaktičnih pristopov smo lahko opazili veliko raznolikost metod, oblik in strategij dela pri kolegih. Spoznali smo različne načine razvijanja bralne pismenosti in elemente formativnega spremljanja pri različnih predmetnih področjih, ki so se dopolnjevali z aktivno vlogo učencev in sodelovalnimi oblikami dela. Te izkušnje so kolegi nato prenašali tudi v svoje učne situacije v 1. VIO, 2. VIO ali 3. VIO. Nekoliko manj pogumni so bili pri predmetih ŠPO, LUM, GUM, zato smo takih primerov izpeljali manj.

Odnos članov projektnega tima do kolegialnih hospitacij se je spremenil. Na začetku smo jih doživljali kot strah pred neuspehom in dodatne neprijetne naloge. Z zadržkom smo odpirali vrata svojih učilnic, spraševali smo se, ali to res nujno potrebujemo ipd. **Že po prvi opravljeni kolegialni hospitaciji smo spoznali, da je to »nujno zlo« pravzaprav priložnost za profesionalno rast, v kateri ima učeča se skupnost možnost skupnega napredovanja, podpiranja in bogatenja.**

V prihodnje si želimo na takšna poučna druženja povabiti še druge kolege, ki niso bili del šolskega projektnega tima v projektu OBJEM, da bi skupaj z njimi soustvarjali nove korake na poti v šolo 21. stoletja.

Zaključek

Kolegialne hospitacije učitelju omogočajo uvid o tem, katerih sprememb na profesionalni poti se je treba lotiti. So tudi priložnost za osebno rast in motivacija za pogumno uvajanje novosti. Pri tem se je koristno vprašati, kako svoje strokovno znanje uporabiti v svoji poučevalni praksi in kakšne koristi bodo od tega imeli učenci za vsakdanje življenje, npr. krepitev bralne pismenosti, sodelovalno učenje, soustvarjanje učnih dejavnosti, oblikovanje kriterijev uspešnosti, strpno dogovarjanje ... Te izkušnje bodo učenci uporabili v svojem družinskem, športnem ali katerem drugem okolju.

Ko učitelj ustvarja zanimanje za neko področje (npr. razvijanje bralne pismenosti pri matematiki), ga to pogosto pripelje do zanimanj tudi na drugih področjih (npr. razvijanje bralne pismenosti pri vseh predmetih). **Takšno pedagoško raziskovanje sproži verižno reakcijo za odkrivanje novih področij.**

Viri in literatura

1. Dumont, H., Istance, D., in Benavides, F. (2013). *O naravi učenja : uporaba raziskav za navdih prakse*. ZRSŠ. <http://www.zrss.si/pdf/o-naravi-ucenja.pdf>
2. Fekonja, R., Ceket Oder, M., in Tomac Stanojev, P. (2020). Delimo ideje: kolegialne hospitacije v času InD. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektne timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
3. Mršnik, S. (2018). Predstavitev ugotovitev kolegialnih hospitacij na RVIZ Izmenjava izkušenj in dobrih praks med vodji RVIZ in IVIZ. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektne timov*. ZRSŠ. Neobjavljeno interno gradivo.
4. Mršnik, S. (2018). Udejanjanje inovativnih učnih okolij in razvoj splošnih kompetenc z vzajemnim učenjem. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektne timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
5. Skvarč, M. (2018). Uvod v kolegialne hospitacije. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektne timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
6. Skvarč, M., Mršnik, S. (2018). Priprave na kolegialne hospitacije, moderiranje pogovora po hospitaciji, preizkušanje protokolov. *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektne timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.

3.4.8 Kolegialne hospitacije v kolektivu z vidika vodje tima

Simona Hartman, OŠ Franceta Prešerna Maribor

Uvod

Strokovno usposobljen profesionalni učitelj neprestano izboljšuje svoje delo s stalnim sistematičnim izobraževanjem, spremljanjem dobre prakse svojih kolegov in s preverjanjem ter raziskovanjem pedagoških idej. Tako razvija svojo strokovno rast in večino zbiranja informacij z uporabo čutil in merjenjem ter krepki sodelovalno timsko delo za doseganje skupnih ciljev na ravni šole in komunikacijske veščine, kot so aktivno poslušanje, postavljanje močnih vprašanj, povzemanje, izražanje empatije in podajanje kakovostne povratne informacije. Vsemu temu so torej namenjene kolegialne hospitacije, ki morajo biti natančno časovno načrtovane, premišljeno problemsko zastavljene, s strukturirano pripravljenim profesionalnim pogovorom po hospitaciji kot obliki učenja (Skvarč, 2019).

Prispevek kolegialnih hospitacij v kolektivu

Kolegialne hospitacije so prinesle našemu kolektivu bogata medosebna spoznanja in izkušnje. Pri učiteljih, ki so že izvedli hospitacijske nastope, smo lahko opazovali inovativen, aktivno načrtovan način dela, v katerem je bilo zaznati elemente sodelovalnega učenja, kritičnega mišljenja, reševanja avtentičnih problemov in hkrati tudi formativno spremljanje, kjer so učenci samoovrednotili svoje znanje in napredek.

Ko sem člane tima seznanila, da bo njihova naloga preizkusiti primere dejavnosti v razredu in povabiti člane tima in ravnateljico na ogled ure, niso bili ravno navdušeni, saj prisotnost drugih učiteljev v razredu povzroča stres za učitelja in učence. Ob ogledu instrumentarija za opazovanje pouka (delovna verzija, maj 2019) pa so ugotovili, na katere elemente in dejavnike naj bodo pri izvedbi pouka pozorni. Takoj jim je bilo lažje in kmalu so se zvrstile kakovostne hospitacijske ure, za katere sem kratke povzetke s fotografijami objavila tudi na šolski spletni strani (Skvarč, 2019, protokoli).

Po ogledu hospitacijskih nastopov in pogovorih s člani tima je bilo v kolektivu zaznati širjenje inovativnih idej in uvajanje dobre prakse tudi pri drugih učiteljih, saj so člani tima svoje izkušnje, videnje in ideje prenesli tudi na učitelje v aktivu po horizontali.

Največ so k temu pripomogli člani tima na razredni stopnji, kjer je tudi zastopanost v timu najboljša in odlično sodelujejo tudi v aktivu prvega vzgojno-izobraževalnega obdobja. V tretjem vzgojno-izobraževalnem obdobju pa smo razvili več primerov dejavnosti za napredek matematične in finančne pismenosti.

Kontinuiteta kolegialnih hospitacij se nam je zaradi pojava epidemije kovida 19 nekoliko prekinila in med poukom na daljavo jih nismo izvajali. Zato je tudi razvijanje primerov dejavnosti za uvajanje tretjega gradnika in finančne pismenosti nekoliko zastalo. Manjkajoče primere nameravamo pripraviti in preizkusiti letošnje šolsko leto.

Redne kolegialne hospitacije vsekakor prinašajo precej stresa za vse učitelje, po drugi strani pa je to odlična priložnost za vse, ki tak pouk opazujejo, da na konkretnih primerih dobre prakse vidijo, kako lahko razvijamo veščine kritičnega mišljenja, reševanja problemov, raziskovalne veščine, veščine dela z viri in podatki, sodelovalne, komunikacijske in digitalne veščine, ustvarjalnost in inovativnost ter tudi organizacijo celotnega učnega procesa.

Kolegialne hospitacije, ki so potekale v živo, dajejo celovit vpogled v delo in aktivnosti vseh učencev v oddelku, spremljamo lahko sodelovanje in napredek posameznih učencev pri učnem procesu ter jim po potrebi tudi nudimo podporo. Prav tako je lažje spremljati vse didaktične postopke in materiale, ki si jih učitelj pripravi.

Izkušnje, ki so jih člani tima s hospitacijami pridobili, smo na pedagoških konferencah prek delavnic in predavanj prenesli na preostale člane kolektiva, ti pa so jih z veliko ustvarjalnostjo in lastno dodano vrednostjo preizkušali v svojih razredih. Po izvedenih urah so ti učitelji povedali, da so pri učencih opazili večjo sposobnost komuniciranja

in uporabe strokovnih izrazov, lažje so se lotevali raziskovalnih vprašanj in postavljanja hipotez, postali so spretnejši pri načrtovanju poteka raziskave, spoznali so uporabo različnih virov in znali presoditi zanesljivost virov, pri učenju so se naučili uporabe različne informacijske tehnologije ter nazadnje razvili tudi sposobnost razvoja in iskanja novih idej in rešitev.

Zaključek

Kolegialne hospitacije niso namenjene same sebi, ampak so le faza v procesu preučevanja, izboljševanja in vpeljevanja poučevalnih praks. Pri izvedbi take hospitacije je treba upoštevati določene kriterije za oblikovanje skupin/parov/trojic učiteljev, ki bodo medsebojno opazovale pouk, in se osredotočati na točno določen dokaz; ali je bil upoštevan izbrani gradnik pismenosti, kaj bodo opazovali pri učitelju in kaj pri učencih, na katere druge dokaze bodo še pozorni (npr. izdelke učencev, učno okolje, proučitev lestvice za opazovanje ...), katere podatke in dokaze bodo zbirali v ta namen in kako jih beležiti.

Takšna oblika spremljanja pouka je v kolektiv prinesla nove načine in poglede na poučevalno prakso, kar daje odlične rezultate na področju individualizacije in diferenciacije pouka, presojanja uspešnosti opravljenih dejavnosti ter učinkovitega procesa učenja z usklajenimi kriteriji uspešnosti, pri učencih pa izboljšuje sposobnost postavljanja raziskovalnih vprašanj, razvijanje veščin reševanja problemov in veščin dela z viri. Vse našete veščine učencem dajejo dobro popotnico na nadaljnji izobraževalni poti, pri učiteljih pa krepijo strokovno rast in samopodobo, zato bomo po koncu projekta ponovili kolegialne hospitacije s kritičnim prijateljevanjem.

Viri in literatura

1. Bone J. (2020). Mreženje. Izvedbeni kurikulum. Kolegialne hospitacije. Evalvacija napredka naravoslovne in matematične pismenosti. Letno vsebinsko poročilo. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
2. Bone, J. (2021). Predstavitev protokola za kolegialne hospitacije – ogled posnetka. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
3. Skvarč, M. (2019). Protokoli v podporo kolegialnim hospitacijam. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
4. Skvarč, M. (2019). Uvod v kolegialne hospitacije. V *Projekt NA-MA POTI. Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.

3.4.9 Učitelji predstavimo svoje delo drugim učiteljem

Milena Zaner, Osnovna šola Franceta Prešerna Maribor

Uvod

V šolskem letu 2016/17 je naša šola postala razvojna šola projekta NA-MA POTI, v katerega je bilo vključenih 20 članov, med njimi je bilo 18 učiteljev razredne in predmetne stopnje, vodja projekta Simona Hartman in ravnateljica Marta Otič. Začetna pot je bila zelo težka, saj si nihče od nas ni predstavljal, kaj bo ta projekt pomenil za nas in kakšne bodo naše naloge.

Udeležili smo se kar nekaj izobraževanj, s pomočjo katerih smo spoznali namen projekta. Ko so nam bili gradniki že nekoliko bližje in smo razumeli njihov pomen, smo se odločili za predstavitev učnih ur in s tem uvedli kolegialne hospitacije. Zanimalo nas je, kako bodo učitelji vnesli gradnike v pouk, v pripravljeno učno uro in kako se bodo učenci odzvali na ta način dela. Porajalo se nam je veliko vprašanj. Zanimalo nas je, ali bomo lahko kaj videnega uporabili tudi pri svojih učencih in lastnih učnih urah, hkrati pa, ali bomo na sami hospitaciji prepoznali posamezne gradnike in podgradnike določene pismenosti.

S prispevkom želimo predstaviti pomembnost kolegialnih hospitacij za zaposlene v vzgoji in izobraževanju, njihovo sprejetost med zaposlenimi ter njihov vpliv na vzgojno-izobraževalno delo.

Začetki kolegialnih hospitacij, vezanih na projekt NA-MA POTI

Vsi zaposleni v šolstvu imamo za seboj že kar nekaj hospitacij, bodisi s strani vodstvenega kadra bodisi s strani sodelavcev. Svoje delo radi predstavimo drugim, vendar nam to pogosto predstavlja dodatno psihično obremenitev. Na začetku naše delovne poti v vzgoji in izobraževanju smo hospitacije doživljali kot nekaj neprijetnega in stresnega. Po nekaj letih izkušenj pa so za nas postale dobrodošle, saj smo z njihovo pomočjo razvili veliko novih spretnosti. Svoje delo smo začeli bolj ceniti, postali smo samozavestnejši in pridobili priznanje za dobro opravljeno delo.

Ker se zavedamo, da kolegialne hospitacije prinašajo prenos dobre prakse med sodelavce in s tem večajo kakovost njihovega dela, jih moramo prenesti tudi med druge kolege, ki se zanje še niso odločili. Le tako bodo namreč lahko prepoznali svoja močna pa tudi šibka področja, nove metode in oblike poučevanja, razvijali nove spretnosti ter bogatili svoje znanje.

Po letu dni preučevanja gradnikov in podgradnikov smo zbrali pogum in pričeli izvajati kolegialne hospitacije tudi v okviru projekta NA-MA POTI. Najprej smo si ogledali primere učnih ur na predmetni stopnji, in sicer pri urah fizike in matematike. Sodelavec nam je predstavil preverjanje znanja s pomočjo aplikacije Plickers in Kahoot. Ura je bila zelo zanimiva, še posebej, ker smo bili tokrat učenci mi učitelji, člani projekta NA-MA POTI. Obe aplikaciji sta zelo zanimivi in uporabni, vendar ju na razredni stopnji zaradi težavnosti njune uporabe ne moremo uporabiti.

Ogledali smo si tudi predstavitev učne ure pri pouku angleščine v 3. razredu. Potek ure je bil zelo razgiban in učenci ves čas aktivni. Učiteljica je v uro angleščine vnesla tudi gradnike naravoslovne pismenosti. Sledile so hospitacije na predmetni stopnji, in sicer pri urah tehnike, geografije, matematike in angleščine, ter nato še hospitacije ur v 1. VIO (Spoznavanje čutil v 3. razredu) in 2. VIO. Tudi ta učna ura je bila zelo razgibana, v njej pa smo lahko opazili elemente sodelovalnega učenja, kritičnega mišljenja, reševanje avtentičnih problemov in elemente formativnega spremljanja.

Marsikomu se je porodilo vprašanje, zakaj so kolegialne hospitacije tako zelo pomembne. Avtor A. Tomič poudarja, da se učitelji največ naučijo ravno drug od drugega in da prav od njih lažje sprejmejo kritiko. Poudarja tudi, kako pomembna je menjava vlog pri hospitacijah, kar pa v primeru ravnateljjeve hospitacije ni mogoče. Avtor prav tako navaja, da učitelj opazovalec v razredu opazi dogodke, ki jih učitelj sam večinoma spregleda (Tomič, 2002, str. 123).

Pri kolegialnih hospitacijah, ki smo jih bili deležni v okviru projekta NA-MA POTI, bi izpostavili, da nikakor niso bile namenjene sodbam o poteku ure. Kolegov opazovancev nikoli nismo opozarjali na pomanjkljivosti, temveč smo jim podali predloge, kako bi lahko kaj izboljšali, da bi s tem uro naredili še učinkovitejšo. Med nami ni bilo nikoli čutiti nobene sovražnosti in škodoželjnosti. Vsi smo se zavedali, da s hospitacijami pridobimo zelo veliko in s tem dvigujemo raven svojega profesionalnega razvoja.

Pred hospitacijami smo se sestali člani projekta NA-MA POTI. Učitelj, ki je pripravil uro, nam je na kratko predstavil cilje dejavnosti z vključenimi gradniki, kaj bodo počeli učenci, kakšna bo njegova vloga, kako bo vedel, da so cilji doseženi, na kaj naj bomo opazovalci pozorni in o čem bi želel povratno informacijo. Učitelji opazovalci pa smo se dogovorili o namenu opazovanja pouka, na kaj bomo posebej pozorni, kaj bomo opazovali pri učencih, kaj pri učitelju, ali bomo opazovali vsi enako, katere dokaze bomo zbirali oz. kaj bomo beležili. Za opazovanje hospitacij smo uporabili prilogo *Inštrumentarij za opazovanje pouka* (delovno verzijo, maj 2019). Nanjo smo označevali svoja opažanja, kaj je bilo pri opazovanju pouka videno, prepoznano in v kateri fazi. Pripisali smo tudi svoje opombe, predloge za izboljšave in vprašanja za opazovanega učitelja.

Po hospitacijah smo se vedno sestali in se o njih pogovorili. Pozitivni učinki s strani opazovanca in nas opazovalcev so bili jasno vidni. Med nami je bilo čutiti medsebojno zaupanje. Nikoli nismo bili kritiki, temveč smo opazovancem dajali nasvete za izboljšave.

Vloge članov projektnega tima NA-MA POTI so bile različne. Majhen delež učiteljev se je odločil, da bo pripravil učno uro za člane tima. Večina pa si je učne ure le ogledala. Nekateri učitelji so bili pri predstavitvah zelo samozavestni in so bili prepričani, da delajo dobro in kakovostno, zato jim tega ni bilo težko pokazati tudi drugim. Nekateri pa so bili raje opazovalci kot opazovani. S tega vidika lahko rečemo, da imajo kolegialne hospitacije prednosti in pomanjkljivosti.

Za manj samozavestne učitelje so hospitacije pogosto stresne, doživljajo nezaupanje v lastno delo, bojijo se, kako se bodo vedli učenci in ali bodo dovolj aktivni. Za druge, samozavestnejše, pa so hospitacije izziv, saj lahko drugim pokažejo kakovost svojega dela, svoje oblike in metode dela, svojo ustvarjalnost pri uporabi različnih učnih didaktičnih pripomočkov ipd. Njim hospitacije večinoma predstavljajo motiv za izpopolnjevanje in spremljanje svojega dela. Kolegialne hospitacije se lahko izvajajo v šoli, pri pouku, lahko tudi na daljavo prek aplikacije Zoom. Hospitacij na daljavo na naši šoli nismo opravljali, saj smo imeli zelo veliko dela že s samo pripravo na pouk na daljavo. Menimo, da so hospitacije na daljavo mogoče, vendar bi bilo delo opazovalcev zelo oteženo, saj ne bi imeli vpogleda v aktivnost vseh učencev. Zavedamo se, da vsi učitelji in učenci doma nimajo ustreznih razmer za delo na daljavo. Po naših izkušnjah največ težav pogosto povzroča dostop do spleta, saj imajo nekateri slabše spletne povezave in jim je delo na daljavo zaradi tega oteženo.

Smo velika šola z velikim številom zaposlenih učiteljev in še večjim številom učencev. Kolegialne hospitacije smo izvajali samo med člani projektnega tima. Žal hospitacij še nismo uvedli med nečlani projektnega tima, zato nimamo izkušenj z njihovimi pozitivnimi ali negativnimi odzivi. Načrtujemo pa, da bomo takšne hospitacije uvedli to ali naslednje šolsko leto.

Kolegialne hospitacije bi nadgradili po vertikali. Učitelji predmetne stopnje bi si ogledali učno uro na razredni stopnji, učitelji razredne stopnje pa pouk na predmetni stopnji.

Menimo, da bi bile dobrodošle tudi kolegialne hospitacije na drugih šolah. Vsaka šola je šola zase, s svojimi zastavljenimi cilji in vrednotami, zato bi bilo smiselno pokukati vanje in videti kaj novega, zanimivega in koristnega. Smo pa v timu projekta tudi učitelji, ki smo svoje delo predstavili na 2. mreženju OE Maribor marca 2021. Naše delo so si lahko ogledali tudi učitelji drugih osnovnih šol OE Maribor in lahko se pohvalimo, da smo dobili le pozitivne povratne informacije.

Zaključek

S pomočjo predelane literature in na podlagi svojih izkušenj lahko sklenem, da s tem, ko učitelji predstavimo svoje delo drugim učiteljem, naše znanje samo pridobi kakovost, prepoznamo svoja močna in šibka področja, okrepi se naša samopodoba in s tem povečamo kakovost svojega dela. Kolegialne hospitacije so dobrodošle

in nujne, saj pozitivno vplivajo na učitelje. So dragocena pot profesionalnega razvoja, saj nam pomagajo pri evalvaciji lastnega dela. Pozitivni učinki kolegialnih hospitacij na ravni šole pa so predvsem formalni in neformalni pogovori o učenju in poučevanju ter s tem oblikovanje učečih se skupnosti.

Kolegialne hospitacije imajo na naše delo velik vpliv in tudi dodano vrednost. Veliko videnega lahko uporabimo pri svojem delu, videno lahko nadgradimo ali pa popravimo, če se nam kaj ni zdelo ustrezno. Dodano vrednost imajo tudi za učitelje opazovance, saj z našo pomočjo dobijo predloge in zamisli o izboljšavah. Upajmo, da se bodo v letošnjem šolskem letu kolegialne hospitacije prenesle tudi med nečlane projekta, saj ni nikjer zapisano, da dobro delamo samo člani projekta. Prav tako bi bilo dobrodošlo, da bi si hospitacije članov lahko ogledali tudi nečlani in tako v praksi videli razliko med svojim in našim delom.

Viri in literatura

1. Bone J. (2020). Mreženje. Izvedbeni kurikulum. Kolegialne hospitacije. Evalvacija napredka naravoslovne in matematične pismenosti. Letno vsebinsko poročilo. V Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
2. Bone, J. (2021). Predstavitvev protokola za kolegialne hospitacije – ogled posnetka. V Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
3. Skvarč, M. (2018). Uvod v kolegialne hospitacije. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
4. Skvarč, M. (2019). Protokoli v podporo kolegialnim hospitacijam. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za ravnateljce*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
5. Skvarč, M. (2019). Uvod v kolegialne hospitacije. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
6. Skvarč, M., in Bone, J. (2021). Hospitacije in izvedbeni kurikulum. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za ravnateljce*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
7. Skvarč, M., Bone, J., in Mršnik, S. (2018). Sodelovanje ravnatelja pri izvajanju kolegialnih hospitacij. V *Projekt OBJEM in NA-MA POTI. Delovno srečanje za ravnateljce*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
8. Tomič, A. (2002). *Teorija in praksa spremljanja pouka*. ZRSŠ.

3.4.10 Vse se začne pri odnosih

Tanja Šircelj, Srednja šola Izola

Uvod

Kolegialne hospitacije so ena od oblik sodelovanja med učitelji, ki jih v naših šolah v zadnjih letih zelo spodbujajo. O pridobitvah kolegialnih hospitacij lahko veliko preberemo: predvsem spodbujajo boljše zavedanje o različnih vidikih poučevanja, pripravljenost strokovnih delavcev, da izboljšujejo svojo prakso s pomočjo opazovanja kolegov in tako pridobivajo profesionalno samozavest (Erčulj, 2015). Čeprav se učitelji zavedamo prednosti, ki jih opazovanje poučevanja prinese obema stranema, pa do njih spontano redko prihaja, če učitelji vanje niso na nek način »prisiljeni«. Sodelovanje v projektu OBJEM nas je tako postavilo pred dejstvo izvajanja kolegialnih hospitacij. Zdaj, ob izteku projekta, bom delila svojo izkušnjo o kolegialnih hospitacijah in spoznanje, ki se je pri tem utrdilo v meni: [vse se začne pri odnosih](#).

Sedem navad za dobre odnose

Stroka že leta spodbuja kolegialne hospitacije, a učitelji večinoma v dejavnostih te vrste ne marajo sodelovati zaradi nelagodja in napetosti, ki jim jih povzročajo. Lahko bi dejali, da jih sicer razumejo kot pomembne, vendar je [zadržanost do njih povezana predvsem s strahom izpostaviti se pred kolegi](#). V zvezi z njimi imajo učitelji pogosto pomisleke, saj menijo, »da se lahko pogovarjamo o delu med sabo, tudi če se ne hospitiramo« (Erčulj, 2015, str. 37). Dejstvo je, da gre pri hospitiranju za opazovanje, ki ga večinoma zaznavamo kot sredstvo za »ocenjevanje«. Pojem hospitacije učitelji pogosto povezujemo s prisotnostjo ocenjevalca (ravnatelja ali mentorja), saj se z njimi tradicionalno najprej srečamo na nastopih med študijem samim, kasneje med pripravo na strokovni izpit ali ob sprejemu v službo – skupna značilnost vseh pa je, da gre v teh primerih vedno za ocenjevanje z možnostjo negativnih posledic (npr. ne opraviti izpita). Celotni izkušeni učitelji lahko ob zunanjem nadzoru začutijo dvome o svojih sposobnostih in strah, da jih ne bodo mogli izkazati. V Zbranih poglavjih iz vodenja Šole za ravnatelje je nanizana cela vrsta pridobitev, ki jih ta način sodelovanja prinaša tako na ravni posameznika kot na ravni šole, in teh ni malo. A iz zapisanega bi kot bistveni izluščila dve postavki:

- da mora biti »osnovni namen medsebojnih hospitacij razvijanje strokovnih razprav o učenju in poučevanju (formalnih in neformalnih) in s tem oblikovanje učečih se skupnosti;
- da vlada ustrezno vzdušje, v katerem priznanje šibkih točk ni »kaznovano« (Erčulj, 2015, str. 40).

[Ko učitelji, tako opazovani kot opazovalci, zmoremo v svojih glavah narediti premik v zavedanju, da med hospitacijo nismo ocenjevani, ampak le preizkuševalci novega in vir navdiha v naši skupnosti, kolegialnim hospitacijam odvezamo breme nelagodja.](#)

Dobre skupnosti temeljijo na dobrih medsebojnih odnosih. Da bi lahko razvili dober odnos s sodelavci, je potrebno predvsem zaupanje. [Zaupati jim moramo akademsko in osebno, da nam bodo med hospitacijo in vsemi dejavnostmi, povezanimi z njo, zagotovili varno in podporno okolje, da si bomo upali biti drzni, tvegati in preizkušati nove stvari.](#) Učitelj, ki se boji obsojanja, se sicer ne bo odločil za akademsko tveganje – a brez tveganja ni učenja. Če želimo ustvariti tako spodbudno okolje, morajo biti učitelji med seboj povezani. Kaj pa je temelj dobre povezanosti? Dobri medsebojni odnosi – ki pa niso vedno samoumevni. Za vsak odnos, tako osebni kot javni, se je treba truditi, ga graditi in negovati – naši odnosi so tako plod zavestnih odločitev. Pred časom sem se udeležila izobraževanja iz teorije izbire, ki mi je pomagalo spremeniti nekatera zasidrana prepričanja. Po Glasserju smo najsrečnejši v odnosih, v katerih lahko zadovoljimo svoje osnovne potrebe, v njih čutimo podporo in naklonjenost in nimamo občutka, da nas drugi želijo nadzirati. Njegova teorija razlaga, da sami izbiramo svoje vedenje in misli – tako torej tudi izberemo način, kako bomo komunicirali z ljudmi okoli sebe. Če zavestno uporabljamo povezovalne navade in se odpovemo razdiralnim navadam, omogočimo vzpostavitev tesnejših odnosov. Kako to gre? William Glasser je razvil seznam sedmih razdiralnih in povezovalnih navad. Strinjamo se lahko, da razdiralne navade odnose slabijo, povezovalne pa jih krepijo. Če zavestno izbiramo povezovalne navade, kot so:

- poslušanje,
- podpiranje,
- spodbujanje,
- spoštovanje,
- zaupanje,
- sprejemanje in
- dogovarjanje,

ustvarjamo pozitivne in močne odnose. Če na drugi strani izbiramo kritiziranje, pritoževanje, obtoževanje, sitnarjenje, grožnje, kaznovanje in podkupovanje, odnose slabimo ali jih celo prekinemo – pri tem pa skoraj zagotovo zagotovimo, da sodelavci v taki skupnosti ne bodo aktivni in ustvarjalni (Glasser, 1998). Zavestna izbira sodelovalnega vedenja pa je osnova tega, kar iz običajne skupine naredi sodelujočo skupino (Rutar Ilc, 2018, str. 14).

V projektu OBJEM so bili narejeni pravi koraki k vzpostavljanju spodbudnih odnosov med udeleženi – vse od igrive »ledolomilske« delavnice pred začetkom hospitacij, s katero smo proces načrtovanja in določanje kriterijev uspešnosti po pripravljenem vzorcu (Mršnik, 2019) sproščeno vadili s fotografijami na steni (s sodelavcem sva načrtovala namišljeno potovanje na Finsko), pa do odlično pripravljenega instrumentarija za posredovanje povratnih informacij med strokovno razpravo po hospitacijah. Vse dejavnosti so nas spodbujale k »izbiri« povezovalnih navad med sodelovanjem, ki so opazovanca predvsem spodbujale k samoanalizi in mu odvzele veliko čustveno breme strahu. Je bilo zaradi pomanjkanja »kritiziranja« kaj izgubljeno? Ne, saj je »malo verjetno, da bo nekdo izboljšal prakso le zato, ker smo mu povedali, česa ne dela dobro« (Cosh, 1999, v Erčulj, 2015). Nam je uspelo? Vsekakor. **Ker smo se naučili razvijati in vzdrževati dobre odnose, se povezati in ustvariti skupinsko vzdušje, ki je spodbujalo učenje in razpravo. Prav gotovo je naš projektni tim uspel »ujeti veter v jadra«: je samousmerjen, z dobro sodelovalno kulturo; se zaveda pomena notranjega razvoja in sistematično skrbi zanj** (Rutar Ilc, 2018, str. 1).

Jaz bi tudi ...

Idealno bi bilo, da bi se zdaj uigranost našega tima in sproščen odnos do kolegalnih hospitacij razširila na ves kolektiv in bi se »neugodna konotacija« v povezavi s hospitacijami razblinila. Vsi potrebujemo dotok svežih idej, saj sami morda obstanemo na mestu. Udarni angleški slogan se glasi: »You can't be what you can't see« (ali poslovenjeno: »Ne moreš biti to, česar ne vidiš«). **Z drugimi besedami – potrebujemo dobre zgodbe, primere, zglede, doživetja, ki nas navdušijo in ki v nas zanetijo željo »jaz bi tudi ...«; ki nam pomagajo razumeti, kdo smo in kakšen je naš potencial; ki nam dajo zagon, da raziskujemo naprej.** Za to, da bi videli, pa moramo biti tam, kjer se dogaja – na kolegovi uri, ki nas je brez zadržkov povabil k opazovanju. Kar nekaj videnih stvari sem takoj preizkusila, nekaj vpeljala v stalno prakso – in učiteljki, ki sem jih videla pri delu in so me pri tem navdihnili, so ostali z mano. Tako vedno, ko izvedem uro na ploščadi pred šolo, tam še vedno vidim Mirando; in ko učenci kot v vrtljaku krožijo po učilnici, začutim Kristino; in ko ustvarjamo umetniško, želim, da nas vidi Marlene, in ko ... Saj ste razumeli, a ne?

Viri in literatura

1. Zavašnik, M., & Erčulj, J. (Eds.). (2015). *Izbrana poglavja iz vodenja v vzgoji in izobraževanju*. Šola za ravnatelje. <http://www.solazaravnatelj.si/ISBN/978-961-6637-99-2/flipbook.html>
2. Glasser W. (1998). *Teorija izbire*. Regionalni izobraževalni center Radovljica.
3. Mršnik, S. (2019). Vsakokratno ravnovesje se podre, vendar se vzpostavi novo ravnovesje na kvalitetnejši ravni, in kako delujemo v razvojnem projektu, ko postanemo učeča se skupnost? V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo v spletni učilnici projekta.
4. Rutar Ilc, Z. (2018). Vloga tima pri vpeljevanju sprememb in pri spodbujanju sodelovanja na šoli. V *Projekt OBJEM, NA-MA POTI in POGUM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo v spletni učilnici projekta.

3.4.11 Kolegialne hospitacije so člane projektnega tima povezale v pozitivno naravnano učenje se tim

Marlene Zorjan Hrovat, Srednja šola Izola

Uvod

Učitelji smo vedno vpeti v gnetljiv ustvarjalni proces, v katerem moramo biti inovativni, prilagodljivi, slediti novostim ter jih vključevati. Šolski sistem se prilagaja sodobnemu času in učitelji se prilagajamo novim metodam in trendom izobraževanja ter s tem pridobivamo nove kompetence.

S projektom OBJEM, v katerega nas je vključilo vodstvo, sem začela z veliko vnemo, ki se je zmanjšala, ko sem izvedela za hospitacije. Kolegialne hospitacije so se izkazale za pomembno osebno izkušnjo in me hkrati spodbujale k razmišljanju o novih vsebinah in metodah kot nadgradnji mojega pedagoškega dela.

Pri načrtovanju hospitacij se je pokazalo, da je pri predmetu Likovna umetnost in modulih, ki jih poučujem, zelo pomembna organizacija učnega procesa. [Izvedba pouka v dveh zaporednih pedagoških urah omogoča veliko učinkovitejšo izrabo vključenih gradnikov bralne pismenosti z uporabo različnih oblik in metod dela ter s formativnim spremljanjem.](#)

Poleg tega so se pri dijakih izkazali pozitivni vplivi blok ur na učni proces in na trajnost znanja.

Učni proces v dveh zaporednih pedagoških urah

Drugačna organizacija časa omogoča drugačno didaktično zasnovano pouka, tako ima dijak dovolj časa za samostojno raziskovanje, povezovanje in eksperimentiranje.

Kakovosten pouk likovne umetnosti naj bi učencem omogočal, da sami postanejo obnavljalci in proizvajalci znanja in da niso le pasivni opazovalci v učnem procesu. S tem tudi dobijo motivacijo za učenje (Tacol, 2003).

Člani projektnega tima, ki so želeli pripraviti kolegialno hospitacijo z vključitvijo avtentičnega učenja, so se morali dogovoriti tako za spremembo urnika kot za nadomeščanje. Take organizacijske težave so ovira tako za učitelja, ki izvede hospitacijo, kot tudi za tiste, ki ga opazujejo.

Pri dveh ločenih urah na teden pride pri dijakih do razlik v usvojenem znanju, saj je začetek reševanja naloge časovno omejen, snovanje idej dijakov je prekinjeno, zato pri nadaljevanju likovne naloge učitelj potrebuje dodaten čas za ugotavljanje, katere likovne vsebine so ohranjene v dijakovem spominu in katere je treba obnoviti. Učitelj potrebuje več časa od predvidenega, zato ima dijak manj časa za ustvarjanje in izdelavo likovnega izdelka, likovno vživljanje ter celostno doživljanje ustvarjalnega procesa.

Moje zastavljeno raziskovalno vprašanje je vezano ravno na vživljanje v likovni proces in umetnost: kako s pomočjo dviga bralne pismenosti povečati motivacijo za večje vživljanje v umetnost.

Vživljanje je del avtentičnega učnega procesa, kjer si učitelj prizadeva za to, da bi ustvaril razmere za motiviranost dijakov za dopolnjevanje in nadgradnjo (Greer, 2000; Martin-Kneip, 2000).

Projekt OBJEM je vdihnil možnost medsebojnega učenja s hospitacijami in vsaj pri meni ponotranjil pomembnost večjega vključevanja dijakov. Ker je učni proces živ, je ravno pri delu na bralni pismenosti prišlo med dijaki do ključnega preobrata iz pasivnih v aktivne udeležence. Branje člankov je pri dijakih okrepilo zanimanje za konceptualno umetnost in jih motiviralo k izpeljavi lastne ideje z vodenjem in usmerjanjem dijakov celotne šole pri likovnem ustvarjanju. Medsebojno so sodelovali in kritično iskali rešitve pri izvedbi tako likovnega kot pedagoškega dela (učna priprava za izvedbo likovne dejavnosti v vrtcu).

[Kolegialne hospitacije so prispevale k delitvi znanja in izkušenj med sodelavci tako v razredu kot med pogovorom v šolski zbornici, predvsem pa v obliki konstruktivne povratne informacije z vodjo projektnega tima po izvedeni](#)

hospitaciji. Opazila sem, kako pomembno je, da do povratne informacije pride čim prej po izvedeni hospitaciji, ko smo opazovalci še sveži in pod vtisi izpeljane ure. **Med sodelavci pride do pretoka informacij, spremljanja lastnega dela, želje po strokovnem izpopolnjevanju in do večje ustvarjalnosti. S tem se krepi tudi učiteljev profesionalni razvoj.**

Zaradi različnih urnikov sodelujočih je bilo sestanek za povratno informacijo skoraj nemogoče izpeljati takoj po hospitaciji, zato je povratna informacija imela manjšo težo. Čeprav nam je vodstvo v okviru projekta omogočalo prilagodljiv in fleksibilnejši urnik, je v praksi precej organizacijskih težav, npr. nadomeščanja.

Z oblikovanjem novega učnega okolja, ki bi preraslo v učečo se skupnost, je treba tudi razumeti, da učitelji delujemo z novimi metodami in sodobnimi tehnikami v starem organizacijskem sistemu.

Izkustvenemu učenju, timskega delu z uporabo sodobnih oblik dela in digitalnih tehnologij je skupno dovolj časa za izpeljavo praktičnega znanja z aktualizacijo, kjer se kaže aktivna vloga dijakov. Vloga učitelja je usmerjena od poučevanja k učenju. Proces učenja je težko izpeljati v eni sami pedagoški uri. Če h kolegialni hospitaciji prištejemo povratno informacijo, refleksijo in analizo, kar je nujno pri tiskem delu, je težko biti omejen na petinštirideset minut.

Bolj je povratna informacija časovno odmaknjena od hospitacije, manjšo težo ima. Dobro zasnovano timsko delo omogoča dijakom, da razvijajo interdisciplinarni pogled na znanje. Pri učiteljih je tako sodelovanje temeljni dejavnik vseživljenjskega razvoja. Na razvoj posameznika vpliva tudi razvoj institucije kot učeče se organizacije. **Osebnostno napredovanje, večji občutek odgovornosti in zaupanje večjajo učiteljevo motivacijo.**

In če se vrnem k zastavljenemu raziskovalnemu vprašanju, prizadevamo si, da likovno izražanje ne bi bilo usmerjeno samo k lepoti, ampak k spodbujanju občutkov. »Končni rezultat estetske izkušnje, v primerjavi z vsakdanjo in znanstveno izkušnjo, je zelo pomemben proces, ker intenzivno živi z vsakim trenutkom ustvarjalne poti. Končni likovni izdelek je rezultat občutkov in ne samo dela« (Francucci, 2005, str. 27). Dve zaporedni šolski uri likovne umetnosti dijaki namenijo estetski izkušnji, ki je temelj kakovostnega ustvarjalnega procesa.

Prvo estetsko izkušnjo pridobijo z uporabo literature iz kakovostnih reprodukcij, ki jih najdejo v šolski knjižnici. Aktivno sodelovanje tako s šolsko kot z lokalno knjižnico, galerijami in različnimi institucijami ter s posamezniki, ki izvajajo kulturne vsebine, je neprecenljiva izkušnja, s katero dijakom širimo obzorja in vlivamo željo za raziskovanje in branje.

Zaključek

Menim, da imam srečo, da lahko pri programu Predšolska vzgoja učni proces deluje nemoteno v dveh zaporednih pedagoških urah, da lahko z vključevanjem gradnikov bralne pismenosti pri dijakih gradim občutek za estetiko, kritično vrednotenje in osvetljuje točke za razvijanje posameznikovih potencialov. Motiviranost dijakov z njihovo aktivno vlogo kar vabi h kompleksni zasnovi nalog in projektov.

Kolegialne hospitacije so osvetlile številne prednosti organiziranja sodobnejšega pouka z vključevanjem elementov formativnega spremljanja in digitalnih tehnologij, predvsem pa so nas povezale v pozitivno naravnano učeči se tim.



Slika 14: Zaključna razstava »S projektom OBJEM sodobna umetnost od ideje do izvedbe« 2019/2020

Viri in literatura

1. Drev, U. (2015). *Odnos učiteljev do kolegialnih hospitacij kot oblika medsebojnega učenja* [magistrsko delo]. Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani.
2. Francucci, C. (2005). *Educare All Arte*. Electa.
3. Greer, W. D. (2000). Teaching Children Art. *Journal of Aesthetic Education*, 34(1), 120. <https://www.proquest.com/docview/220638884>
4. Marentič-Požarnik, B. (2004). Konstruktivizem: kažipot ali pot do kakovostnejšega učenja učiteljev in učencev? In B. Marentič-Požarnik (Ed.), *Konstruktivizem v šoli in izobraževanje učiteljev* (pp. 41–62). Center za pedagoško izobraževanje Filozofske fakultete.
5. Martin-Kniep, G. O. (2000). *Becoming a better teacher: Eight innovations that work*. ASCD. Mršnik, S. (2018). Bralna pismenost in razvoj slovenščine-OBJEM. Udejanjanje inovativnih učnih okolij in razvoj splošnih kompetenc z vzajemnim učenjem. ZRSŠ. Delovno gradivo.
6. Sentočnik, S. (2001). Kako do aktivnega, vseživljenjskega učenja. V Martin-Kniep, G. O. (2000). *Becoming a better teacher: Eight innovations that work*. ASCD. Škvarč, M. (2018). *Bralna pismenost in razvoj slovenščine-OBJEM. Uvod v kolegialne hospitacije ZRSŠ*. Delovno gradivo.
7. Tacol, T. (2003). *Likovno izražanje. Didaktična izhodišča za problemski pouk likovne vzgoje v devetletni osnovni šoli*. Debora.

3.4.12 Vsi za enega, eden za vse

Miranda Majcan Rajković, Srednja šola Izola

Uvod

V prispevku predstavljam izkušnje, ki sem jih pridobila s sodelovanjem v projektu OBJEM, v katerem smo izvajali tudi kolegialne hospitacije. Ker imamo udeleženci projekta različne izkušnje, sem prepričana, da vsak od nas po svoje prispeva k razvoju projekta in posledično tudi šole. Skupno nam je to, da smo vsi sodelujoči v pouk uvajali kolegialne hospitacije, se medsebojno spodbujali, podpirali, sodelovali in vplivali drug na drugega. V prispevku predstavljam dileme, ovire, s katerimi sem se srečevala, in ugotovitve o tem, kaj sem kot učiteljica pridobila s kolegialnimi hospitacijami. Prispevek sklenem s predlogi o njihovi nadgradnji.

Joj, hospitacije

Ko nam je vodja sporočila, da bomo začeli kolegialne hospitacije, na katerih bo poleg članov prisotna tudi skrbnica – predstavnica Zavoda RS za šolstvo, je med člani projektnega tima završalo. O kolegialnih hospitacijah sem imela veliko pomislekov, predvsem zaradi neprijetnih izkušenj iz časov pripravništva, ko sem ravnateljve hospitacije doživljala kot nadzor. Nikakor nisem želela podoživljati pritiska in stresa ter kakršnih koli »ostrih besed« o svojem poučevanju. Na začetku ni bilo preprosto odpreti vrat svoje učilnice »opazovalcem«. Imela sem občutek, kot da bi se »razgalila«. [Kolege povabiš v nekakšen »intimni« odnos, prostor, ki si ga ustvaril z dijaki, in se bojiš kakršne koli negativne kritike.](#) Težko sem se znebila misli, da bo moje delo postavljeno pod »drobnogled«. Tolažilo me je dejstvo, da smo vsi sodelujoči v isti »kaši« in da se bodo naše vloge menjavale: enkrat bomo v vlogi opazovalca, drugič izvajalca. Najverjetneje nas je večina doživljala in razmišljala podobno, saj so se naši nadaljnji pogovori v glavnem nanašali na hospitacije. Menim, da smo s pogovorom sproščali notranjo napetost in se tudi tako pripravljali na novo obveznost. Na izvedbo prve kolegialne hospitacije sem povabila kolege, s katerimi sem tudi sicer sodelovala in smo se dobro razumeli. S tem sem si zagotovila »varno« in sproščeno okolje. [Sčasoma sem premagala svoje strahove in pomisleke ter hospitacije sprejela kot eno izmed učiteljevih nalog.](#)

Kolegialne hospitacije me vedno znova postavljajo pred nove izzive, saj se zavedam njihovega učinka in pomena za svoje delo in profesionalni razvoj. Ne predstavljajo le enkratnega prikaza pedagoških kompetenc, spretnosti poučevanja, kjer kolegom »pokažem, kaj znam in zmorem«. Pri tem gre za veliko več, [kajti z vsakim naslednjim nastopom ali opazovanjem pouka pridobivam zamisli, praktično znanje in veščine, ki jih lahko uporabim v vzgojno-izobraževalnem procesu. Kaj to konkretno pomeni za učitelja in dijake? Kar vidim, slišim ali zanimivega in koristnega opazim med hospitacijami in v pogovoru po njih, sistematično vključim v učni proces ter tako nadgrajujem, izboljšujem in spreminjam svojo prakso poučevanja.](#) Na tak način sem spoznala spletni aplikaciji Quizlet in Padlet, metodo ribje kosti, metodo simulacije, projektno učno delo, različne metode samorefleksije dijakovega dela (refleksija v parih, nedokončane povedi) itd. Kolegialne hospitacije so me spodbudile tudi k iskanju aktivnejših, zanimivejših, zabavnejših in sodobnejših pristopov poučevanja tujega jezika. V pouk sem začela uvajati elemente formativnega spremljanja, fit pedagogike, različne aktivnosti h5p, spletne aplikacije (miMind, Canva, Story Jumper, ppt z zvokom), spletne glasovalne sisteme (Google Forms, vprašalniki v učilnici Moodle), učni platformi Liveworksheets in Wordwall ter različne oblike sodelovalnega učenja.

Poudariti velja, da kolegialne hospitacije niso namenjene same sebi in da ponujajo številne možnosti za izboljšanje dela učitelja in življenja šole. Cilji medsebojnih hospitacij so (Debeljak idr., 2012, str. 62):

- spodbujanje in predstavitev primerov dobre prakse,
- spodbujanje samoevalvacije,
- spodbujanje timskega dela,
- spodbujanje medsebojnega učenja,
- uvajanje sodelovanja po načelu »kritični prijatelj« kot način dela,
- uvajanje medpredmetnih povezovanj na različnih ravneh šole,

- razvijanje kulture povratnih informacij,
- doseganje trajnosti izboljšav,
- povezovanje med šolami.

Večino predstavljenih ciljev smo dosegli tudi v našem projektnem timu. Neuresničena ostajata predvsem dva cilja, in sicer uvajanje medpredmetnih povezav na različnih ravneh šole, predvsem v smislu povezovanja različnih programskih smeri (npr. program predšolska vzgoja in gastronomija in turizem) in programov po vertikali, ter povezovanje med šolami. Slednje predstavlja časovno in organizacijsko zahteven projekt, ki je bil med poukom na daljavo še težje uresničljiv.

Od začetka projekta do danes sem spremenila mnenje o kolegialnih hospitacijah. K temu so zagotovo pripomogle pozitivne izkušnje, ki sem jih pridobila kot opazovalka in doživela kot izvajalka hospitacij. Danes so vrata moje učilnice odprta komur koli, ne le članom tima. **Razumela in ponotranjila sem misel, da je to eden izmed načinov medsebojnega učenja, kjer si sodelavci izmenjujemo ideje in izkušnje oziroma primere dobre prakse. Zagotovo so pozitivne in argumentirane povratne informacije opazovalcev po izvedeni hospitaciji vplivale na moje počutje in delo. Njihovo priznanje dobrih, pozitivnih strani poučevanja sem razumela kot sporočilo, naj »delam še naprej tako«, dalo mi je občutek zadovoljstva in zavzetost za nadaljnje delo. Pripombe o pomanjkljivostih pa spodbudo in razmislek o tem, kaj je treba spremeniti in izboljšati.** Če sem bila pri prvih hospitacijah zaskrbljena, ali bo pouk potekal tako, kot sem si zamislila, ali bodo dijaki sodelovali, kako se bodo odzvali sodelavci itd., sem se kasneje, prav zaradi pozitivnih in spodbudnih besed sodelavcev, počutila samozavestno in sproščeno. Občutki, ki jih doživljam kot izvajalec, so odvisni tudi od odnosa med opazovalci in izvajalci ter od načina podajanja povratne informacije izvajalcu. Za uspešno spremljanje učnega procesa in posredovanje povratne informacije (Širec in Erčulj, 2006, str. 21) mora opazovalec imeti naslednje lastnosti:

- pedagoška in človeška senzibilnost ter sposobnost živeti se v vlogo učitelja, čigar delo se opazuje;
- sposobnost oziroma zmožnost dobrega opazovanja in pozornega poslušanja;
- sposobnost svetovanja;
- prepričanje, da se je treba temeljito pripraviti na hospitacijo;
- izogniti se nekaterim značilnim napakam opazovanja: halo učinek, nekritičnost, drobnjakarstvo, kritikarstvo itd.

Če »moji« opazovalci pri podajanju povratne informacije ne bi upoštevali prej naštetih priporočil, bi se najverjetneje počutila neprijetno in nejevoljno. Opazovanje vzgojno-izobraževalnega procesa doživljam kot nekakšno strokovno »ogledalo«, kjer sodelavci pokažejo na močna in šibka področja mojega poučevanja, in ker je opazovalcev več in prihajajo z različnih predmetnih področij, je njihova povratna informacija o izvedeni uri celovitejša, objektivnejša in podana z različnih zornih kotov. Njihove povratne informacije so kot kompas, ki me vodi k razmisleku o spremembah in izboljšavah nadaljnjega dela v razredu. Strinjam se s Tomičevo (2002, str. 123), ki pravi, da se učitelji največ naučimo drug od drugega in da od kolegov učiteljev lažje sprejmemo kritične pripombe. Nadaljuje o pomenu izmenjave vlog učiteljev pri medsebojnih hospitacijah. Poudari tudi, da učitelj opazovalec lahko opazi dogodke v razredu, ki jih učitelj sam spregleda. Da to drži, lahko potrdim tudi sama. Med izvajanjem hospitacije sem preveč osredotočena na dogajanje v razredu, da bi lahko hkrati opazovala lastno prakso.

Naše kolegialne hospitacije so bile napovedane, načrtovane in sistematične, saj smo opazovalci spremljali vnaprej določene vidike pouka ter si svoja opažanja zapisovali na opazovalni list, ki nam ga je posredoval Zavod RS za šolstvo ne glede na to, ali je spremljanje in opazovanje pouka potekalo na šoli ali na daljavo. Hospitacije so potekale v štirih korakih, ki vplivajo na uspešno spremljanje in vrednotenje pedagoškega dela (Bevc idr., 2002, str. 8): načrt pedagoškega vodenja in spremljanja, priprava na spremljanje in vrednotenje, izpeljava spremljanja in vrednotenje po hospitaciji. Na srečanju projektnega tima smo v preglednico vpisali datume hospitacij, dodatno pa smo se dogovorili, kdo bo sodeloval kot opazovalec. Pred izvedbo hospitacije smo imeli srečanje, na katerem je izvajalec predstavil razred, učno vsebino, učne cilje, vključene gradnike, »na grobo« opisal potek učne ure in odgovoril na morebitna vprašanja opazovalcev. Če se zaradi organizacijskih težav ni bilo mogoče sestati »v živo«, smo te vsebine predstavili v pisni obliki in jih po elektronski pošti poslali opazovalcem kakšen dan pred hospitacijo. Opazovanemu pouku je običajno še isti dan sledila strokovna razprava med izvajalcem in opazovalci. Pogovor je trajal različno dolgo, a nikoli dlje od ene šolske ure. Najprej je izvajalec reflektiral svoje delo, opisal svoje vtise, nato je sledil pogovor z opazovalci na podlagi opomnika o opazovani uri. Tako naravnane hospitacije

so prispevale k temu, da sem bila med njihovo izvedbo in v pogovoru, ki je sledil, umirjena in sproščena.

Skrb za kakovost kolegialnih hospitacij je skupna odgovornost opazovalcev in izvajalcev. Vsi moramo svoje delo opravljati v skladu s strokovnimi spoznanji in etičnimi načeli. [Narava učiteljevega dela nas spodbuja k nenehnemu izobraževanju in refleksiji svojega dela. In ravno hospitacije so »orodje«, ki učitelju to omogočajo.](#) Vprašanje, kako nadgraditi izvedbo kolegialnih hospitacij, se nanaša tudi na metode in načine opazovanja vzgojno-izobraževalnega dela. V nadaljevanju dodajam še tri predloge za opazovanje pouka, ki bi prispevali h kompleksnejši povratni informaciji o izvedeni uri.

1. Snemanje določene etape učnega procesa ali celotne učne ure in opazovanje posnetih učnih ur. Posnetki omogočajo, da si jih lahko večkrat ogledamo, hkrati pa nudijo možnost, da si lastno poučevanje ogleda tudi izvajalec.
2. Prisotnost opazovalca, ki »prosto« opazuje in beleži tista dogajanja, ki so nanj naredila vtis. Ker tak opazovalec ni osredotočen le na izbrane vidike, bo morda opazil tudi druge dogodke v razredu.
3. Zadnjih pet minut šolske ure bi namenila pogovoru z dijaki, ki bi evalvirali šolsko uro s svojega zornega kota, saj si kot učiteljica želim iskrene povratne informacije tudi od dijakov.

Zaključek

Če bi morala z nekaj besedami povzeti bistvo kolegialnih hospitacij, bi te bile: raziskovanje, spremembe, napredek, povezanost in prijateljstvo. Kolegialne hospitacije so me navdušile za raziskovanje različnih področij mojega dela (preverjanje znanja, podajanje povratne informacije, vodenje razreda, motivacija itd.), za vpeljevanje izboljšav v učno prakso, za osebno strokovno rast in medsebojno povezanost. [Prepričana sem, da so pridobljene izkušnje posameznega člana in stikane prijateljske vezi odskočna deska za nadaljnje oblike sodelovanja \(timsko delo, medpredmetno povezovanje, projekti itd.\), ki bodo popestrile življenje naše šole.](#) Če želimo ustvariti vzdušje razumevanja, sprejemanja, iskrenosti in spodbud, v katerem se bo učitelj izvajalec počutil varnega in ne bo doživel neprijetnih izkušenj pred, med in po hospitaciji, učitelj opazovalec pa si bo upal izraziti lastno mnenje brez kakršnih koli zadržkov in zamer, je potrebna osebna zavzetost vseh udeležencev. Nam je na srečo uspelo. Hospitacije so postale tako rekoč običajna praksa na naši šoli. Načrti za nadaljnje delo? Vsekakor širitev kolegialnih hospitacij v kolektivu. Že med projektom so pouku prisostvovali učitelji, ki niso bili člani projektnega tima OBJEM. V aktivu italijanistov za šolsko leto 2021/22 načrtujemo kolegialne hospitacije za širjenje formativnega spremljanja. Naj zaključim z mislijo, da je [od posameznega učitelja odvisno, koliko se je pripravil učiti od sodelavcev tudi prek kolegialnih hospitacij in tako izboljšati svoje pedagoško delo.](#)

Viri in literatura

1. Bevc, V., Fošnarič, A., in Sentočnik, S. (2002). *Spremljanje in vrednotenje pedagoškega dela strokovnih delavcev*. ZRSŠ
2. Debeljak, M., Dominko, C., Gombač, T., Keršnik, J., Krajnik, K., in Vehovec, M. (2012). Medsebojne hospitacije kot strategije vodenja za učenje. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 23(3), 61–75.
3. Fekonja, R., Ceket Oder, M., in Komac Stanojev P., (2020). Delimo ideje: kolegialne hospitacije v času InD. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za ravnatelje in vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Neobjavljeno interno gradivo
4. Mršnik, S. (2019). Kolegialne hospitacije in predvidene aktivnosti projekta OBJEM v šolskem letu 2019/20. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Neobjavljeno interno gradivo.
5. Mršnik, S. (2019). Protokoli v podporo kolegialnim hospitacijam. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Neobjavljeno interno gradivo.
6. Skvarč, M. (2018). Uvod v kolegialne hospitacije. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Neobjavljeno interno gradivo.
7. Širec, A., Erčulj, J. (2006). Spremljanje pouka. V Erčulj, J. (2006) *Spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela*. Šola za ravnatelje.
8. Tomić, A. (2002). *Spremljanje pouka*. ZRSŠ.

3.4.13 Hospitacija kot postopek kalibriranja učiteljevega poučevanja

Kristina Glavina, Srednja šola Izola

Uvod

V procesu poučevanja izhajamo iz lastnih predstav (zavestno/ podzavestno) in strukturiranih pojmovanj ter tako posredno razdajamo tudi sebe, v svojem stilu. Poučevanje temelji na odnosnih kanalih, skozi katere se med interakcijami z drugimi prav tako izpostavimo. Zato smo ranljivi. Morda je to vzrok nenaklonjenosti hospitacijam, ki se želijo vpeljati kot običajna praksa v vzgojno-izobraževalni ustanovi, navkljub pozitivnim učinkom in močni potrebi po odličnosti tudi med učitelji izvajalci učne prakse. Prispevek navaja opisne argumente na podlagi pridobljenih izkušenj iz vpeljevanja hospitacij v okolje razvojnega vzgojno-izobraževalnega zavoda (VIZ). Hospitacije so bile orodje projekta OBJEM za strokovno rast ter opolnomočenje učiteljev članov v smeri tako individualno začrtanih ciljev kot tudi prioritarnih ciljev razvojnega VIZ, med katerimi izstopa modeliranje sodobnih učnih pristopov. [V hospitacijah se zato razkrivajo številne učiteljeve kompetence, hkrati pa odsevajo tudi zapostavljeno ali spregledano učiteljevo človeško podobo.](#)

Zakaj hospitacije vzbujajo nelagodje?

Ni skrivnost, da učitelji dejansko doživljamo hospitacije kot obliko nadzora, ne glede na to, ali smo nanje skrbno pripravljeni ali pa so te izpeljane nenačrtovano. Nadzor sam izzove strah v opazovanem subjektu, predvsem če je ta nezaupljiv tako do svojega dela kot tudi do drugih udeleženi. Nezaupanje kot del človeške narave ima več izvorov, a če se pojavlja kot ovira, ki jo težko premagujemo, bodo naše možnosti za preseganje okvirjev predsodkov in dvomov manjše ali celo onemogočene. [Učiteljev poklic je delo z ljudmi in za ljudi, zato že poklicna narava sama zahteva osebnostno zrelega in notranje utrjenega človeka, ki je hkrati prilagodljiv in odprt za nove oz. drugačne smernice.](#)

V hospitacijah vselej nekoga opazujemo, ocenjujemo, (ne)hote sodimo, pri tem želimo biti objektivni in strokovno korektni, ko se osredotočamo na opravljeno delo (to je izvedbo učne ure, potek učnih aktivnosti). Pojavi se vprašanje, kako razlikovati učiteljevo delo, če njegovo delo odraža njega samega, torej njegovo osebnost, življenjske nazore, ne le pridobljeno znanje in veščine, ki jih posreduje. Hospitacije najverjetneje niso nikoli čustveno nevtralne, ker je v njih izpostavljen učitelj kot celota. [Hospitacije ostajajo osebne, zato smo v teh postopkih ranljivi in občutljivi.](#) Nelagodja najbrž ne moremo zanikati, saj ima pristne izvore. Vprašanje nelagodja je osebno vprašanje posameznika. Če vprašanje nelagodja postane pot soočenja z lastnimi omejitvami in predsodki, potem je to tudi pot do odkritja lastnih virov moči in ustvarjalnosti. [V poklicu učitelja se zato prepletata zorenje posameznikove osebnosti in poklicno strokovno usposabljanje.](#) Tudi hospitacije prispevajo k temu, če to dopustimo.

Razred ali skupina učencev je velik prostor komunikacijskih stikov. Učitelj ga obvlada toliko, kolikor je več vzpostavljanja stikov, vzdrževanja medosebnih odnosov, pomembna je tudi njegova sposobnost ohranjanja tiste medosebne razdalje, v kateri se učenec in učitelj spoštujeta, ne glede na njuno različnost (status, leta, interesi, pogledi, nameni). Hospitacije dajejo možnost vpogleda v socialno dinamiko razreda oz. skupine. Učitelja lahko opazujemo v različnih vlogah (v vlogi vodje, moderatorja, mediatorja, vzgojitelja), njegovo priljubljenost med učenci ali apatičnost, psihosocialno odsotnost.

Morda so skupine (razredi) tisti, ki inducirajo tekmovalnost med učitelji, saj jim pripisujejo status (priljubljeni, avtoritarni, popustljivi učitelj), kar vnaša dodaten nemir v hospitacije, takrat ko hospitirani učitelj ne izbira opazovalcev (gledalcev) in ne čuti podpore kolegov učiteljev sodelavcev. Nema lokrat se tudi med učitelji slišijo očitki ali opazke, da se hospitacije jemljejo »zelo osebno« ali »preresno«. Najbrž to izhaja iz dejstva, da v procesu poučevanja razkrivamo lastno identiteto, svoj »pravi notranji jaz«. In »njega« želimo zavestno ali nenačrtno zaščititi.

Hospitacija kot postopek »kalibriranja mojega učiteljevanja«

Že priprava na hospitacijo usmerja deležnike k primarnim vprašanjem, npr. kaj delam kot učitelj, s katerimi cilji in nameni opravljam delo učitelja, kako in s katerimi sredstvi bom prišel do zelenih/zastavljenih ciljev ... S pripravo na hospitacijo učitelj premišljuje o svoji umeščenosti v prostoru vzgoje in izobraževanja.

Učitelj poučuje in vzgaja z lastnim zgledom, ta pa lahko odstopa od pričakovanih družbenih (šolskih) norm in dojemanj. Šolski sistem narekuje z učnimi načrti predpisane učne cilje in standarde. V vzgojno-izobraževalnih zavodih so številni pravilniki in vizije, s katerimi delujemo specifično in poenoteno. Pouk v javni šoli spodbuja in uveljavlja različne preizkušene modele in oblike pouka. Kljub težnji po objektivno dostopni šoli je izvedba pouka subjektivno odražanje učiteljevega profila. Morda je v tem dodatna napetost, zaradi katere bo učitelj nerazumljen in pristransko ocenjen (vrednoten). Hospitacije lahko razkrijejo tudi take kontraste (neusklajenosti).

Kdaj so hospitacije »nujno zlo«?

Številni viri navajajo nezaupanje med učitelji v kolektivu kot najpogostejši razlog za odpor do hospitacij. Vzroki odpora so še nepoznavanje namena ali ciljev pa tudi njihovo neustrezno izvajanje (Oder Grabner, 2010). Učitelji raje vodijo pouk kot zasebni dogodek, prav tako niso pripravljene vsega deliti s preostalimi učitelji kolegi. Med učitelji obstaja nevarnost vsiljevanja »lastne boljše rešitve« v dani učni situaciji, predvsem če hospitirajo učitelji iz različnih strok (področij). Dogaja se, da jezikoslovci iščejo poudarke v komunikacijskih veščinah in retoriki, ki izhajajo iz pristopov njihovega specifičnega področja, medtem ko pri naravoslovcih prevladuje težnja po pridobivanju izkušenj iz praktičnega (laboratorijskega) dela, navajanju dejstev in interpretaciji pridobljenih podatkov. Hospitacije z učitelji iz različnih strok bi morale biti ogledalo raznolikih oblik in metod poučevanja, sicer prihaja do nepotrebnih razhajanj in napačnih opredelitev. Hospitirani učitelj bo morebiti neupravičeno postavljen v položaj zagovora lastnega dela, ker prejema povratno informacijo na podlagi morda napačne predpostavke.

Za hospitacije so pripravljene različni instrumentariji, s pomočjo katerih je hospitacija vodena in načrtno ciljno usmerjena (Skvarč in Mršnik, 2018). Pri površni rabi instrumentarija lahko učitelji opazovalci iščejo tiste postavke, ki jih ni, ali pa opažanja usmerjajo v postavke, ki jih sami pogrešajo, pri tem pa pozabijo, da so le učitelji opazovalci in ne izvajalci. Tudi v skrbno izdelanem instrumentariju je treba znati razločevati. **Instrumentarij je sredstvo za beleženje opažanj in ne cilj za merjenje števila videnih (izvedenih) postavk** (Skvarč in Mršnik, 2018). Veliko je govora o avtonomiji učitelja, ki sam izbira metode in oblike za izvedbo učne ure, prav tako učitelj sam določa poti (aktivnosti, sredstva) za doseganje izbranih ciljev. Zdi pa se, da v hospitacijah slednje postavljamo v ozadje in smo prikrito nespoštljivi do učiteljevega najtežjega koraka, ki je izgradnja oblikovno vsebinskega konstrukta učne ure.

Hospitacije so pogled skozi periskop v del učiteljevega dela. Hospitacije brez predhodne priprave dajejo učiteljem opazovalcem proste roke pri beleženju opažanj, vendar so brez referenčnega okvirja učitelja, ki je hospitiran, ta opažanja morda niso v kontekstu vsebine hospitirane ure (Skvarč in Mršnik, 2018). Nekateri učitelji težko ocenijo, kaj so dolžni spremljati, zato bodo tudi v pogovorih skopi s povratno informacijo, saj učitelja kolega ne želijo napačno opomniti, predlogov ali izboljšav tudi ne bodo sposobni oblikovati. Za premagovanje odpora učiteljev do hospitacij je »nujno, da tudi učitelj začuti, kako pomembne so hospitacije za njegovo nadaljnjo pedagoško rast in zadovoljstvo, ter tako dobi nov vpogled v pomembne didaktične strategije in vzorce ravnanja za obvladovanje funkcij in nalog pouka« (Tomić, 2002, str. 17).

V katerih primerih so hospitacije dobrodošle in celo zaželene?

Ravnatelji lahko spremljajo strokovno usposobljenost in angažiranost svojih zaposlenih tudi s hospitacijami. Zanje je to priložnost, da vidijo ne le končne dosežke (visok učni uspeh, priznanja, visoka uvrstitev na tekmovanjih), ampak tudi poti do njih, ko se seznanijo s paleto raznolikih učnih stilov. Če ravnatelj pozna svoje zaposlene, bo lažje presodil in odgovoril na njihove potrebe (didaktične, prostorske, potrebe po dodatnem strokovnem

usposabljanju). Ravnatelj povezuje razvoj zaposlenih in razvoj šole, zato je njegova prisotnost pomembna pomoč pri profesionalnem usposabljanju zaposlenih (Oder Grabner, 2010). [Pozabljamo pa, da tudi ravnatelj potrebuje podporo zaposlenih, zato je tudi povabilo ravnatelju na hospitacijo lahko priložnost za povezovanje vodstva šole s kolektivom.](#) Ne nazadnje je to tudi izraz spoštovanja in zaupanja.

Učitelji, ki organizirajo hospitacije, posredujejo preizkušene in preverjene dobre primere učne prakse. To je dobro in nujno najprej za učitelje kolektiva, saj se medsebojno izobražujejo z lastnimi izkušnjami, ki so toliko dragocenejše, ker izhajajo iz primerljivih učnih situacij (npr. delo z istimi dijaki s posebnimi potrebami, dijaki tujci, vedenjsko neprilagojenimi dijaki, poučevanje v didaktično neustrezni učilnici kot posledica poučevanja vseh ali večine predmetov v isti učilnici zaradi epidemioloških ukrepov ipd.)

Kolegialne hospitacije so način podpore in bogatenja pedagoških praks (Skvarč in Mršnik, 2018). Razvoj spremljajo spremembe, te so lahko spremembe kurikula in šole kot organizacije, ne le posameznikov v njej (Muršak, Javrh, Kalin, 2011). Opuščanje hospitacij je tako morda zamujena priložnost za povezovanje med učitelji na profesionalni ravni ter za prenovo zavoda kot celote. Modernizacija šole za 21. stoletje postavlja za temeljni pogoj učiteljev profesionalni razvoj in stalno refleksijo svoje usposobljenosti, kajti njegova vloga se spreminja (Muršak idr., 2011) »Da bi spodbudili moči intelektualnih zmožnosti, se morajo učitelji profesionalci učiti, kako sooblikovati koncepte in izkušnje v oblikovanju skupnosti učečih se« (Muršak idr., 2011, str. 9).

Hospitacije so izziv za vsakega posameznika, ker so podlaga za premislek o ustreznosti poučevanja. Vsak model učenja oz. poučevanja je lahko učinkovit in uspešen v okviru danega učnega prostora (situacije), ki ta model potrebuje. Spreminjamo se vsi udeleženi (učitelji, generacije otrok) in ne le dejanske življenjske okoliščine, zato je treba aktivno preverjati učna okolja, s katerimi želimo do pričakovanih dosežkov. [Hospitacije lahko potrjujejo zanesljivost utečenih modelov učenja in poučevanja ali pa dajejo znak, da je čas za spremembe. Hospitacije omogočajo presojo v odnosu do novejših pedagoških in didaktičnih pristopov.](#) Če zanje ni prave zrelosti za širjenje v kolektivu, se uvajajo počasneje ali preložijo na kasnejši oz. ugodnejši čas. Morda se prehitro navdušujemo nad tujimi modeli in jih v slovenski šolski prostor uvajamo neprilagojeno ali celo »izven konteksta«, zato je v ospredju le manjšina ambicioznih in nadobudnih učiteljev, ki jim večina težko sledi.

Hospitacije imajo tako značilnosti supervizije. »Supervizijo opredelimo kot svojevrstno didaktično, izobraževalno in podporno metodo, ki omogoča integracijo poklicnega znanja in spretnosti ter osebnostni razvoj strokovnjakov v tistih poklicih, v katerih je delo z ljudmi najpomembnejša značilnost« (Tomić, 2002, str. 127). Hospitacije so vir izkušenj, o katerih je treba premišljevali (reflektirati), jih ozavestiti in uporabiti kot izhodišča za spreminjanje tudi osebnega poklicnega delovanja. »Supervizija je posameznikova refleksija o tem, kar poklicno vidi, čuti in misli ter dela, zato da se zave svojih miselnih in vedenjskih strategij, si pridobi nove vidike, ugleda svoj delovni prostor, obogaten z možnostmi, ter se zmore premišljeno odločati o spremembah v svojem delu« (Tomić, 2002, str. 127).

Kakšen je bil prispevek hospitacij v okviru projekta OBJEM v našem razvojnem VIZ?

Hospitacije so nas silile v tesnejše sodelovanje in deljenje izkušenj, ki so se množile med projektom. Pomagale so pri ozaveščanju skupnega cilja naše šole kot učno-vzgojnega zavoda, to je pri posodabljanju vloge šolske knjižnice. [Hospitacije so bile izvedene kot prikaz uresničevanja skupnega cilja tako na ravni posameznega učitelja kot na ravni skupne vizije članov tima projekta.](#) Drug drugega smo spremljali, kako si na različne načine prizadevamo za bralno pismenost z nameni razvijanja in ohranjanja slovenskega jezika ne glede na predmet oz. stroko poučevanja. Srečali smo se s predsodki do izvajanja hospitacij, jih skušali preseči in poiskati smisel predlagane pedagoške prakse. V hospitacije je bilo vloženega veliko napora, saj smo z uvajanjem gradnikov bralne pismenosti spreminjali predvsem lastne ustaljene vzorce učenja in poučevanja. Predlagani instrumentarij za beleženje opažanj članov je bil sprva zelo obsežen in zahteven po vsebini ter številu postavk. Sčasoma smo se ga naučili uporabljati kot seznam mogočih kriterijev uspešnosti, ne pa kot kvoto pričakovanih pedagoških dosežkov. V odnosu drug do drugega smo postajali obzirnejši in konstruktivni učitelji opazovalci, postopoma smo opuščali težnjo po vnašanju svojih predlogov, če jih hospitirani učitelj ni potreboval oz. želel. Učili smo se spoštovati prosto izbiro učitelja izvajalca glede modeliranja svoje učne ure ter pozornost usmerjati v njegova močna področja. [V refleksiji \(superviziji\) izvedenega pedagoškega dela učitelj \(izvajalec\) lahko prepozna in prizna sebi lastna šibka področja ali pomanjkljivosti ob pomoči učiteljev opazovalcev. Slednji s svojimi opažanji](#)

le podprejo učitelja izvajalca v pedagoškem procesu. Presojajo in temeljno odločitev o spreminjanju pedagoškega dela ali vloge pa opazovalci prepuščajo učitelju izvajalcu hospitacije, ko je ta odprt za spremembe, ker mu tako narekujejo ponotranjene potrebe. Sicer je vsiljeno spreminjanje (uvajanje novih pristopov in modelov) popačeno, kar izzove odpor. Izvajanje hospitacij je članom tima posredno omogočalo soočenje z lastno pedagoško usposobljenostjo v dani učni situaciji, s tem pa jasnejši vpogled v elemente, ki potrebujejo prenovo. »Temeljna teoretska postavka, ki poudarja potrebnost supervizije, je zajeta v trditvi, da v poklicih, v katerih je odnos do ljudi bistvena prvina, nikoli ne dosežemo nespremenljive poklicne suverenosti, saj se pomembne značilnosti delovnih razmer sproti spreminjajo. Šolski primer takega stanja je pedagoški proces. Učitelji smo se premalo zavedali, da nam individualna ali timska supervizija omogoča, da preprečimo t. i. izginotje v pedagoškem poklicu« (Tomić, 2002, str. 126).

Marentič Požarnik (2012) prav tako ugotavlja, »da je treba na različne načine učitelje spodbuditi tudi k čim bolj poglobljeni refleksiji o kakovostnem poučevanju in o njihovi vlogi«. Svoja spoznanja povezuje s fenomenografskim teoretičnim izhodiščem raziskovalcev, to je »proučevanje različnih načinov, kako ljudje izkusijo in dojemajo posamezne vidike resničnosti, v tem primeru učenje in poučevanje, in kako to vpliva na njihovo ravnanje«. Model pripisuje velik pomen razlikovanju med globinskim in površinskim pristopom k učenju (Marentič Požarnik, 2012).

Ko pride kovid 19...

Izbruh epidemije kovida 19 leta 2020 je pretresel tudi naš način dela z učenci. Od pouka po učilnicah smo preskočili k pouku na daljavo, za računalniške in telefonske zaslone. Pouk na daljavo se je izvajal zelo dolgo, še naslednje šolsko leto (2020/21), zato smo nekateri opravili hospitacije prek videokonferenčnih platform. Opazovali smo se prek zaslonov in se skušali živeti v dogajanje učne ure, ki jo je vodil hospitirani učitelj. Slednji je kot moderator skrbel za nemoten potek pouka tudi z deljenjem zaslona, nadzoroval je vstopanje tako dijakov kot učiteljev v videokonferenčno sobo, urejal in predvajal je dodatne povezave ... in hkrati sproti reševal duhomorne težave, ki so se pojavljale (vstop dijaka z zamudo, prekinitve zaradi motenj v povezavah, pomotoma izklopljen mikrofoni). Hospitacija na daljavo je bila pokazatelj učiteljevih spretnosti pri ravnanju z aplikacijami na različnih platformah. Tudi to je bila priložnost za preostale učitelje opazovalce, da so videli uporabnost aplikacije, do katere sami niso dostopali oz. je niso poznali. **Pri hospitaciji na daljavo smo lahko spremljali vsebinski potek ure, način dela z dijaki (npr. raba videokonferenčnih sob za skupinsko delo učencev, odziv dijakov na poziv učitelja), težko pa je bilo beležiti opažanja oz. spremljati dejansko aktivno vključenost dijakov za številnimi okenci v računalniškem zaslonu.** Velik izziv je bil že časovni raspored znotraj učne ure, saj je bilo zelo zamudno beležiti prisotne dijake (dijaki se niso dosledno povezovali za vstop ob dogovorjeni uri pouka), pozvani dijaki prav tako niso vedno odgovarjali ali pa so se oglasili kasneje. Zamudno je bilo skupinsko delo, kjer so dijaki v okrnjeni obliki delali v videokonferenčnih sobah. Hospitirani učitelj je tako moral v dani situaciji sproti prilagajati svoj model hospitirane ure ali pa obseg dejavnosti ustrezno skrajšati. Hospitacija na daljavo je bila za vse nas novost, pri kateri smo se učili predvidevati nepredvidljivo. Enotno ugotavljamo, da je bilo težko ocenjevati učinkovitost virtualnega pedagoškega dela; merjenje učnih dosežkov in rezultatov v virtualnem učnem okolju pa je že nova domena.

Zaključek

Prav med poukom na daljavo smo učitelji najverjetneje opravili številne »slepe hospitacije«. Vemo, da so dijaki spremljali videokonferenčni pouk večinoma na domu v svojih sobah ali pa v prostoru z drugimi družinskimi člani oz. skrbniki. To pomeni, da so učiteljev pouk na daljavo spremljali (gledali ali vsaj poslušali) tudi drugi, ki jih učitelji sami niso videli oz. pričakovali. Najbrž skriti poslušalci (opazovalci) niso beležili opažanj učiteljevih videokonferenčnih učnih ur s pomočjo instrumentarijev, so pa jim sledili z lastnimi kriteriji in pričakovanji. **Nova oblika pouka je odprla vrata v virtualno učno okolje, kjer smo učitelji izgubljali namišljeni nadzor nad dogajanjem in bili izpostavljeni javnosti kot še nikoli doslej. Če smo se do nedavnega še izogibali (kolegialnim) hospitacijam, smo jim bili v času epidemije nehote podvrženi s prisotnostjo širše javnosti. Ta paradoks opominja, da učitelj**

ne more delovati v ograjenem improviziranem učnem okolju, saj že njegov vpliv presega tudi realne meje. Če so »zunanjí opazovalci« hospitali prizadevne učitelje ter morda zaznali njihovo nenadomestljivo družbeno vzgojno-izobraževalno vlogo, bodo tudi prvi zagovorniki spoštljivejšega odnosa do učiteljskega poklica, kar bi bilo v slovenskem prostoru zelo dobrodošlo.

Viri in literatura

1. Marentič Požarnik, B. (2012). Učenje učenja med izkušnjami preteklosti in izzivi prihodnosti. Šolsko svetovalno delo, 16(3/4), 7–17.
2. Muršak, J., Javrh, P., in Kalin, J. (2011). *Poklicni razvoj učiteljev*. Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
3. Oder Grabner, M. (2010). Hospitacije: nujno zlo ali dobrodošla pomoč. V *Znanje: teorija in praksa: zbornik 6. študentske konference Fakultete za management Koper, 18.-20. november 2009, Koper, Celje, Škofja Loka* (pp. 1 optični disk (CD-rom)). (2010). Fakulteta za management.
4. Skvarč, M., in Mršnik, S. (2018). Priprave na kolegialne hospitacije, moderiranje pogovora po hospitaciji, preizkušanje protokolov. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
5. Tomić, A. (2002). *Spremljanje pouka*. ZRSŠ.

3.5 Ravnateljev pogled na kolegialne hospitacije

Vrtci

- Vpliv kolegialnih hospitacij na profesionalni razvoj kolektiva in napredek vrtca
- Kolegialne hospitacije – ključ do izboljšanja lastne prakse

Osnovna šola

- Spremljanje pouka za profesionalni razvoj kolektiva
- Kolegialne hospitacije med poukom na daljavo

Srednja šola

- Pogled na kolegialne hospitacije

V prispevkih ravnatelji izpostavljajo izkušnje in nova spoznanja o kolegialnih hospitacijah ter odgovarjajo na podobna vprašanja, kot so navedena pri učiteljih in vzgojiteljih.

- Kako ste ohranjali kontinuiteto kolegialnih hospitacij?
- V čem prepoznate prednosti in pomanjkljivosti (ne)rednih kolegialnih hospitacij (z vidika ravnatelja)?
- Kakšne so prednosti in pomanjkljivosti kolegialnih hospitacij na daljavo in v živo (z vidika ravnatelja)?
- Kakšen je odnos med člani projektne tima in drugimi zaposlenimi v VIZ do kolegialnih hospitacij.
- Kako ste izkušnje kolegialnih hospitacij širili v kolektiv? Katere pozitivne učinke ste pri tem prepoznali? Kako ste se soočali z negativnimi odzivi drugih, ki niso bili člani PT? Katere negativne izkušnje imate in kako ste jih premagovali?
- Kako bi izvedbo kolegialnih hospitacij lahko nadgradili (vsebinsko in organizacijsko)?
- Kako ste izkušnje kolegialnih hospitacij širili v kolektivu? Ali so imeli člani projektne tima na pedagoških konferencah možnost predstaviti izkušnje in ugotovitve? ...

3.5.1 Vpliv kolegialnih hospitacij na profesionalni razvoj kolektiva in napredek vrtca

Renata Slavinec Berden, Vrtec Križevci, enota vrtca pri Osnovni šoli Križevci

Uvod

Na kakovost dela v vrtcu vplivajo strokovni delavci, ki so se sposobni učiti od drugih. Vendar je pomembno načrtno vlaganje v zaposlene s strani vodstva, ki svoje zaposlene s svojim ravnanjem in vodenjem spodbuja k razvoju različnih kompetenc. Po zakonodaji (ZOFl, 1996) je ravnateljica naloga spremljanje pedagoškega dela strokovnih delavcev. Spremljanje učnega procesa še vedno najpogosteje povezujemo s hospitacijami, ki so tudi osrednja dejavnost spremljanja in usmerjanja učiteljevega dela (Tomić, v Lorenčič, 2006).

Kot pomočnica ravnateljice sem si zastavila vprašanje, kako sodelavke dojemajo razlike med hospitacijo, ki jo izvede ravnateljica, in med kolegialnimi hospitacijami. Sestavila sem anketni vprašalnik, ki ga je izpolnilo vseh 15 strokovnih delavk našega vrtca.

Hospitacije v našem vrtcu

Hospitacije, ki jih izvaja ravnatelj, potekajo v vrtcu že daljši čas, sedanja ravnateljica, ki je bila vodja razvojnega tima v projektu »Uvajanje formativnega spremljanja in inkluzivne paradigme«, je v sodelovanju s članicami tima širila elemente formativnega spremljanja na vse oddelke vrtca.

Za izvedbo kolegialnih hospitacij v sklopu projekta OBJEM smo uporabili protokole za izvedbo pogovora pred hospitacijo, opazovalno lestvico ter protokol za pogovor po hospitaciji. Pri kolegialnih hospitacijah je pomembno še, da si sodelavci zaupajo, se medsebojno spoštujejo, sprejemajo drugačnost in so pripravljene na osebno in profesionalno rast.

Če želimo, da bi bila hospitacija uspešna, jo je treba skrbno načrtovati, pri tem pa naj razporeditev dejavnosti obsega sestaneke pred hospitacijo in opazovanje oziroma hospitacijo ter pogovor po hospitaciji (Erčulj, 2006, str. 19).

Za dvig kakovosti vzgojno-izobraževalnega dela pri hospitacijah upoštevamo elemente formativnega spremljanja, ki so opredeljeni v obrazcu za opazovanje vseh hospitacij v vrtcu (s strani ravnateljice in kolegialne hospitacije), in sicer aktivna vključenost otrok v proces učenja, načrtovanja in refleksije, celostni razvoj, interakcije med udeleženci, spodbujanje razmišljanja otrok, povratne informacije otrokom, medsebojno učenje otrok, dokazi o procesu učenja in napredku otrok, vzdušje v oddelku ter upoštevanje individualnih sposobnosti in spretnosti otrok. Poleg navedenega se pri kolegialnih hospitacijah za projekt OBJEM spremljajo tudi gradniki bralne pismenosti z opazovalno lestvico za didaktične pristope (uporabljena tudi pri opazovanju dejavnosti) v vrtcu v projektu OBJEM.

Odnos do hospitacij

Ker smo izvajali dvoje različnih vrst hospitacij (hospitacija ravnateljice in kolegialne hospitacije), me je kot pomočnico ravnateljice zanimalo mnenje strokovnih delavk o hospitacijah. Oblikovala sem anketo, ki so jo izpolnile strokovne delavke. Strokovne delavke našega vrtca v anketi navajajo manjšo psihično obremenitev pri kolegialnih hospitacijah. Dvakrat se omenja, da kritiko lažje sprejmejo od kolegic kot od vodstva, ena tretjina pa navaja, da jim ravnateljčine hospitacije povzročajo stres. Mnenja, ki so jih navajale anketiranke, so še naslednja: hospitacije, ki jih izvede ravnateljica, so priložnost, ko vodstvo dobi vpogled v delo v oddelku, na medsebojne odnose ter težave, s katerimi se soočajo (številčnost otrok v oddelkih, nad normativom). Hospitacije so priložnost

za poglobljeno analizo in povratne informacije. Konstruktivne kritike so izhodišče za nadaljnje načrtovanje in strokovno rast. Pogovor z ravnateljico po hospitaciji dojemajo kot priložnost za nadgradnjo dela v oddelku. Ena strokovna delavka je izrazila skrb, da so otroci nepredvidljivi in hospitacije ne odražajo pravega stanja v oddelku.

Na vprašanje, kako hospitacije vplivajo na odnos med ravnateljico in posamezno strokovno delavko, sta dve sodelavki podali mnenje, da ne vplivajo, druge pa so zapisale, da se z ravnateljico povežejo tudi s strokovnim pogovorom in se jim zdi pomembno, da je ravnateljica del življenja v vrtcu, čeprav ni vsak dan fizično prisotna, da so opažene in vedno bolj sproščene.

Pri kolegialnih hospitacijah gre za opazovanje, pri katerem učitelja opazuje drug učitelj, po navadi prijatelj (Tomić, 2002, str. 123). Tomić poudarja, da se učitelji največ naučijo drug od drugega in od kolegov učiteljev lažje sprejemajo kritične pripombe. Poudarja tudi pomembnost menjave vlog pri tej vrsti hospitacij, kar je na primer pri ravnateljevi hospitaciji nemogoče. Pravi, da učitelj opazovalec lahko opazi dogodke v razredu, ki jih učitelj sam spregleda (prav tam).

Priprava in izvedba kolegialnih hospitacij

S kolegialnimi hospitacijami po oddelkih smo začele v šolskem letu 2018/2019, v okviru projekta OBJEM (Ozaveščanje, Branje, Jezik, Evalvacije, Modeli).

Istega leta smo članice razvojnega tima v projektu »Uvajanje formativnega spremljanja in inkluzivne paradigme« začele izvajati hospitacije na regijski ravni, kjer sta bili prisotni takratna višja svetovalka za predšolsko vzgojo Fanika Fras Berro in sedanja svetovalka Helena Klobasa. Članice razvojnega tima smo se redno udeleževale hospitacij v drugih vrtcih, vključenih v projekt.

Elemente formativnega spremljanja smo članice tima širile znotraj vrtca med oddelke, ki niso bili vključeni, s predstavitev primerov dobre prakse na strokovnih aktivih in s hospitacijami. Kasneje so ne vključene sodelavke pripravile posnetke, ki smo jih evalvirali na strokovnih aktivih, in tako postopno prešli na kolegialne hospitacije v vseh oddelkih, kjer se vzgojno-izobraževalno delo spremlja po vnaprej določenih kriterijih. Želeli smo dvigniti kakovost strokovnega dela z bolj poglobljeno refleksijo in evalvacijo, ki sta pogoj za kakovostno načrtovanje in evalvacijo, ter vnašati pridobljeno znanje v vsakdanje delo.

Izoblikovali smo skupne dogovore o kolegialnih hospitacijah, po smernicah, predstavljenih na delovnem srečanju za vodje projektnih timov Zavoda Republike Slovenije za šolstvo, in sicer:

- obrazec za opazovanje,
- kratek pogovor pred hospitacijo (vzgojiteljica predstavi dejavnost in aktivnosti otrok, izhodišče za dejavnost, opazovalce opozori, kaj želi doseči in na kaj naj bodo pozorni),
- pogovor po hospitaciji in zapis povzetka hospitacije.

Vse strokovne delavke našega vrtca so v anketi do kolegialnih hospitacij izrazile pozitivna stališča.

Strokovne delavke našega vrtca v izvedeni anketi navajajo manjšo psihično obremenitev pri kolegialnih hospitacijah, večkrat se omenja, da kritiko lažje sprejmejo s strani kolegic kot vodstva. S hospitacijami strokovne delavke pridobivajo samozavest, razvijajo nove spretnosti in spoznavajo nove načine dela, dobijo nove ideje, izmenjujejo izkušnje in občutke, cenijo kolegice, ki odkrito izražajo lastno mnenje, velika večina pa navaja večjo povezanost med sodelavkami, skupno reševanje problemov in krepitev pozitivnega vzdušja v kolektivu.

Strokovne delavke prepoznajo prednosti hospitacij in njihov pomen za profesionalni razvoj.

Polak (2012) poudarja, da timi v vrtcu niso posamezniki, ki delujejo skupaj. Gre za ljudi, ki delujejo enotno in celostno ter se združujejo z namenom postavljanja in doseganja skupnih ciljev. Bistvo timskega dela je prisotnost sodelovalnega učenja, skupnega načrtovanja, medsebojna povezanost, odprta komunikacija in iskrena izmenjava mnenj. Komunikacija omogoča medsebojno socialno interakcijo znotraj tima in povezanost tima z okoljem (z otroki, s kolegi, z vodstvom itd.) in zagotavlja timu povratne informacije o njegovem delu.

Strokovne delavke našega vrtca so v anketnem vprašalniku poudarile pomen timskega dela v oddelku in kar 96 % vseh jih meni, da so pred hospitacijo pomembni skupna priprava tima na hospitacijo, medsebojno dogovarjanje in sodelovanje.

Glede priprave na hospitacijo je ena izmed vzgojiteljic – pomočnica vzgojiteljice – zapisala: »Menim, da ni s pripravo nič drugače kot takrat, ko nimamo hospitacije. Vsakodnevno moramo biti pripravljeni na vzgojno-izobraževalno delo, izhajati iz otrok, upoštevati njihove individualne lastnosti, starost ... Vedno je naša prva skrb, da se otroci počutijo varno in sprejeto ter da občutijo našo bližino, kajti le tako nam uspe tudi vse ostalo.«

Strokovne delavke so hospitacijam naklonjene, v njihovem zaznavanju in doživljanju pa prevladujejo pozitivni občutki. Predstavljajo jim obliko medsebojnega učenja in po njihovem mnenju omogočajo prenos dobre prakse med kolegicami, posledično pa pozitivno vplivajo na kakovost dela vrtca.

Zaključek

Glede na povzetek anketnega vprašalnika v našem kolektivu in po poglobljeno predelani literaturi menim, da so ustrezno načrtovane in izpeljane hospitacije pomemben dejavnik, ki spodbuja refleksijo, priložnost za kritično prijateljevanje in strokovni dialog ter prispeva k profesionalnemu razvoju in razvoju kolektiva pa tudi k napredku vrtca Križevci.

Viri in literatura

1. Erčulj, J. (2006). *Spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela – priročnik za ravnatelje*. Šola za ravnatelje.
2. Lorenčič, I. (2006). *Ravnateljeva vloga pri spremljavi pouka učiteljev v funkciji izboljšanja vzgojno-izobraževalnega dela šole: [magistrska naloga]*. [I. Lorenčič]. http://www.ediplome.fm-kp.si/Lorencic_Ivan_20070719.pdf
3. Mršnik, S. (2019). Uvod v kolegialne hospitacije. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Neobjavljeno interno gradivo.
4. Polak, A. (2012). *Razvijanje in reflektiranje timskega dela v vrtcu: priročnik*. Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani.
5. Tomič, A. (2002). *Spremljanje pouka*. ZRSŠ.
6. Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja/ZOFI. (1996).

3.5.2 Kolegialne hospitacije – ključ do izboljšanja lastne prakse

Irena Hren, Vrtec Tončke Čečeve Celje

Uvod

V prispevku želim predstaviti, kako je izvajanje projekta OBJEM pripomoglo, da smo v pedagoško prakso začeli uvajati kolegialne hospitacije. Vzgojitelji so v preteklosti doživljali hospitacije kot stresne. Z novimi pristopi k izvajanju hospitacij in podajanju povratne informacije so se pogledi vzgojiteljev na hospitacije začeli spreminjati. [Spoznali smo, da primerno podana povratna informacija prispeva k profesionalnemu razvoju opazovanega vzgojitelja pa tudi tistih, ki spremljajo in opazujejo njegovo pedagoško delo.](#)

Zagotavljanje spodbudnega učnega okolja v vrtcu

Vrtec je prva vzgojno-izobraževalna ustanova, s katero pride otrok v stik v vzgojno-izobraževalnem procesu. Raziskave (Marjanovič Umek, 2002) so pokazale, da vrtec pomembno vpliva na otrokov razvoj in učenje. Pozitivni učinek je še toliko večji, če vzgojitelj zagotavlja družbeno vzdušje, v katerem se otrok čuti sprejetega in lahko aktivno participira v spodbudnem učnem okolju kot bogat, socialno, emocionalno in kognitivno zmožen posameznik (Štirn Janota, 2016).

Kako se bo otrok v vrtcu izražal in učil, je odvisno od vzgojiteljevega pristopa k vzgojno-izobraževalnemu delu ter od njegove predstave o otroku. Na pedagoška ravnanja v praksi vplivajo njegov profesionalni razvoj ter subjektivna stališča in prepričanja (Zavašnik Arčnik, 2015). Za kakovostno opravljeno delo zato potrebuje strokovno znanje, spretnosti in veščine, ki jih lahko uspešno razvija v interakciji z drugimi strokovnimi delavci (prav tam).

V okolju našega vrtca opažamo, da k dvigu kakovosti prispeva tudi vključevanje projektov v vzgojno-izobraževalno delo. Njihov učinek na kakovost je še toliko večji, če je izvedba v praksi zastavljena tako, da od strokovnih delavcev zahteva sodelovanje pri izmenjavi primerov dobre prakse ter izvedbo refleksije, ki je podprta s strokovnimi argumenti.

Kot takšnega smo zaznali projekt OBJEM, v katerega smo se vključili kot implementacijski vrtec. Med izvajanjem projekta smo močno poudarjali sodelovanje med člani projektnega tima, izvajanje kolegialnih hospitacij in refleksijo v strokovnih razpravah, ki so sledile hospitaciji. Izvajanje projekta je bilo zame kot ravnateljico idealna priložnost, da na mehek način v prakso vrtca vpeljemo kolegialne hospitacije. Najprej smo jih začeli izvajati med člani projektnega tima in jih v nadaljevanju širili med preostale vzgojitelje.

Uvajanje kolegialnih hospitacij v pedagoško prakso vrtca

Kolegialne hospitacije v našem kolektivu v preteklosti niso bile nekaj samo po sebi umevnega. Čeprav so bile različne oblike hospitacij v našem vrtcu vedno prisotne, so se pristopi k njihovi izvedbi spreminjali. Tako kot oblike hospitacij so se spreminjali tudi pogledi vzgojiteljev nanje. Ugotavljali smo, da na to vplivajo starost vzgojiteljev, njihova karierna obdobja in generacijske razlike (Zavašnik Arčnik, 2015).

Z interno anketo, ki sem jo v preteklih letih izvedla v vrtcu, sem kot ravnateljica želela ugotoviti, kako vzgojitelji doživljajo hospitacijske nastope. Pri ravnateljevih hospitacijah sem namreč opažala, da se vzgojitelji pri delu odzivajo drugače kot pri mojih neformalnih obiskih v oddelku. Rezultati ankete so pokazali, da večina doživlja hospitacije kot stresne, ker se bojijo, da vzgojno-izobraževalnega dela ne bodo izpeljali tako, kot so ga načrtovali. Obremenjevali so se tudi s tem, da se otroci ne bodo odzivali po njihovih pričakovanjih, če bodo v oddelku druge osebe. Predvsem pa jih je skrbelo, da ne bodo zadovoljili pričakovanj ravnatelja. Večina vzgojiteljev, ki so izražali te pomisleke, je še navedla, da je povratna informacija po hospitaciji dobrodošla, saj jim pomaga pri strokovni rasti. Odstotek vzgojiteljev pa je celo zapisal, da hospitacijo doživljajo kot nadzor. Prav ti so menili, da hospitacij ne potrebujejo, ker znajo biti odgovorni pri delu tudi brez nadzora.

Rezultati interne raziskave so mi bili v pomoč in razmislek, kako zagotavljati in ustvarjati učno okolje, v katerem se bodo strokovni delavci počutili varne, da bodo pripravljene pokazati svojo prakso in ubesediti svoje počutje, pomisleke, dileme ter druge ugotovitve, do katerih prihajajo pri svojem delu. Kot ravnateljica sem se namreč zavedala, da hospitacije, pri katerih vzgojitelji doživljajo močan stres, ne bodo prispevale k dvigu kakovosti pedagoške prakse.

Veliko sem razmišljala in v strokovni literaturi iskala načine za nadaljnje pristope k spremljanju pedagoškega dela. V pomoč so mi bile usmeritve, ki smo jih dobili na strokovnih srečanjih, ki so potekala v okviru projekta OBJEM, ter smernice, ki jih navaja Erčulj (2015), in sicer: priprava vzgojiteljev na hospitacije, pogovor po opazovanju s podajanjem povratne informacije in ravnateljeva strokovna avtoriteta z vidika vodenja za učenje.

Kot ravnateljica sem sprejela odločitev, da bom v kolektivu spodbujala predvsem kolegialne hospitacije, na katerih bom sodelovala kot ena izmed opazovalcev. Pri podajanju povratne informacije po končani hospitaciji pa sem bila pozorna na to, da sem imela predvsem vlogo koordinatorja in usmerjevalca strokovne razprave, v kateri so imeli prednostno vlogo vzgojitelji, ki so sodelovali pri hospitaciji.

Opazovanje in spremljanje vzgojiteljevega dela

Pred uvajanjem kolegialnih hospitacij so se mi porajala številna vprašanja o tem, kako jih bomo izvajali v praksi.

Najpomembnejše dileme so bile:

- ali bodo organizacijske razmere dopuščale, da bomo izvajali kolegialne hospitacije;
- kako izvesti kolegialne hospitacije, da ne bo trpelo pedagoško delo v drugih oddelkih;
- ali bodo vzgojitelji dajali povratno informacijo opazovani vzgojiteljici, ki ne bo le pohvala, ampak bo spodbudila strokovno razpravo in priložnost za medsebojno učenje;
- kako motivirati vzgojitelje, da se bodo sami odločili za hospitacijski nastop.

O porajajočih se dilemah smo razmišljali na srečanjih vodstvenega tima, načrtovalnih timov in na vzgojiteljskih zborih. Prišli smo do nekaterih skupnih ugotovitev, ki so mi pomagale pri nadaljnjem načrtovanju kolegialnih hospitacij. Odločili smo se, da:

- bomo kolegialne hospitacije najprej začeli izvajati med člani projektnega tima OBJEM in jih nato širili med preostale strokovne delavce po načelu prostovoljne odločitve;
- bodo hospitacije trajale kratek čas v obliki učnih sprehodov;
- bo opazovanje usmerjeno v procese učenja s točno določenim ciljem;
- se bomo pred pričetkom izvajanja kolegialnih hospitacij učili opazovanja vzgojno-izobraževalnega dela in podajanja povratne informacije na način, da bo opazovani vzgojitelj dobil povratno informacijo, ki ga bo spodbudila k odkrivanju učinkovitih pristopov in rešitev za izboljšanje lastnega dela (Rutar Ilc idr., 2014).

Povratna informacija za izboljševanje lastne prakse

Učenje podajanja povratne informacije smo začeli najprej med člani projektnega tima. Pri tem so nam pomagali videoposnetki vzgojno-izobraževalnega dela strokovnih delavcev, ki jih osebno nismo poznali, saj smo menili, da bomo lahko povratne informacije podajali objektivneje, kot če jo moramo podati sodelavcu.

Prva ugotovitev v procesih učenja podajanja povratne informacije je bila, da je naloga zelo zahtevna. Pri podajanju povratne informacije sem zaznala, da je moja vloga predvsem usmerjanje vzgojiteljev, da niso zašli v analiziranje opazovanega in svetovanje. S postavljanjem pedagoških vprašanj sem jih usmerjala k razmišljanju o tem, zakaj je bilo določeno vzgojiteljevo ravnanje spodbudno v procesu učenja otrok in kje je še prostor za izboljševanje pedagoške prakse. V pomoč pri postavljanju vprašanj so mi bile tudi posamezne veščine coachinga, ki smo jih strokovni delavci našega vrtca spoznavali na enem izmed preteklih izobraževanj.

Predhodno pridobivanje veščin za podajanje povratne informacije se je izkazalo za zelo učinkovito, ko smo začeli izvajati kolegialne hospitacije med člani projektnega tima. Območje varnosti so vzgojiteljem zagotavljali tudi vnaprej dogovorjeni postopki izvajanja hospitacij, ki smo jih oblikovali v timu. Pred izvedbo hospitacije smo se srečali opazovalci in izvajalka hospitacije. Dogovorili smo se, koliko časa bo potekala hospitacija, kaj in koga bomo opazovali ter kako bomo podajali povratno informacijo. Opazovana strokovna delavka je na srečanju predstavila prednostne cilje, ki jim bo sledila pri dejavnosti, in kako bo potekalo vzgojno-izobraževalno delo, ki ga bomo opazovali. Pri opazovanju smo se usmerili samo na enega od elementov formativnega spremljanja.

Vzgojitelji so bili nad takim načinom kolegialnih hospitacij in podajanja povratne informacije navdušeni. Poudarjali so, da je lažje opazovati pedagoško prakso in nato podajati informacijo, če traja kratek čas in je cilj opazovanja natančno določen. Pristop coachinga je navdušil tako vzgojitelja, ki je bil opazovan, kot tudi opazovalce vzgojno-izobraževalnega dela. Vzgojitelji so namreč ugotavljali, da se pri izvajanju dela niso počutili nadzorovani, ampak so opazovalce dojemali kot tiste, ki jih bodo podprli v razmišljanju in raziskovanju lastne prakse (Rutar l.c. idr., 2014). Opazovalci pa so ugotavljali, da pri opazovanju dejavnosti pogosto reflektirajo tudi lastno prakso in se sprašujejo o njej. Pri podajanju povratne informacije jim je bilo najdragocenejše pridobivanje veščine postavljanja vprašanj za podpiranje opazovanega vzgojitelja. Prišli smo namreč do ugotovitev, da se ob razmišljanju, kako postaviti vprašanje, veliko naučimo tudi o sebi in prispevamo k raziskovanju lastne prakse.

Vzgojitelji, ki so opazovali proces, so po hospitaciji v strokovni razpravi uspešno uporabljali pridobljene veščine podajanja povratne informacije. Takšna situacija mi je kot ravnateljku omogočala, da sem stopila v ozadje in spremljala, kako so potekale strokovne razprave med vzgojitelji. S tem sem pridobila številne informacije, ki bodo izhodišče za nadaljnje načrtovanje profesionalnega razvoja vzgojiteljev. Opazila sem, da se vzgojitelji pogosto najprej osredotočijo na vsebino ponujenih dejavnosti in metode dela, ki jih je izvajala opazovana vzgojiteljica pri delu, in ne na zastavljene cilje ter razumevanje učenja. Iz podane povratne informacije posamezne vzgojiteljice sem lahko razbrala, kakšen pogled ima na to, kaj je dobro za otroka. Nudile so mi tudi informacijo, s kakšnimi strokovnimi znanji in razumevanji razpolagajo posamezni vzgojitelji. **Opazovanje strokovnih razprav vzgojiteljev je spodbujalo tudi mojo osebno refleksijo o tem, ali razpolagam z zadostno količino strokovnih znanj in kje so moja šibka področja, ki jih moram nadgraditi, da bom lahko konstruktivno vodila tovrstna srečanja.** Ugotavljala sem, da bom morala še nadgraditi veččino postavljanja ustreznih vprašanj, ki bodo pri vzgojiteljih spodbujala premislek o pedagoškem delu. Za uspešno izvajanje spremljanja in opazovanja pedagoškega dela pa bo moj profesionalni razvoj v prihodnje usmerjen tudi v pridobivanje znanj, ki mi bodo v pomoč, tako kot pravi Woolfolk Hoy in Hoy (v Erčulj, 2015), da bom znala skupaj z vzgojitelji reševati probleme in iskati rešitve za izboljšanje pedagoškega dela ter zagotavljati spodbudno organizacijsko ozračje, ki bo naklonjeno spremembam in izboljšavam.

Zaključek

Pozitivne izkušnje, ki so jih pridobile članice projektnega tima pri kolegialnih hospitacijah, so k sodelovanju pritegnile tudi precej drugih vzgojiteljic. V posameznih enotah vrtca so se oblikovali timi vzgojiteljic, ki so sodelovale pri kolegialnih hospitacijah. Hospitacije, ki so že tekle kontinuirano, so v zadnjem letu precej omejili vsi protikovidni ukrepi in številne bolniške odsotnosti strokovnih delavcev.

Kot ravnateljica sem zaznala, da je med vzgojitelji upadel pedagoški elan za raziskovanje lastne prakse, ki je bil prisoten pred tem. Zato sem začela spodbujati vzgojitelje k iskanju drugačnih možnosti za izvajanje kolegialnih hospitacij. Vzgojitelji niso bili navdušeni, da bi hospitacije izvajali na daljavo, saj menijo, da takšne oblike ne prispevajo toliko k dvigu kakovosti vzgojno-izobraževalnega dela, kot če jih izvedemo v živo. Eden od vzrokov, ki ga navajajo, je tudi ta, da je pri dejavnostih, ki potekajo v živo, njihova pozornost povsem usmerjena v opazovanje pedagoške prakse, medtem ko pri delu na daljavo njihovo pozornost preusmerjajo različni moteči dejavniki.

Pridobljene pozitivne izkušnje iz preteklih let so dobra popotnica, da bomo kolegialne hospitacije v živo nadaljevali takoj, ko bodo razmere to dopuščale. Do tedaj pa bomo uporabljali videoposnetke vzgojno-izobraževalnega dela, ki jih bodo vzgojitelji pripravljene pokazati drugim vzgojiteljem.

S pomočjo posnetkov bomo utrjevali in nadgrajevali veščine podajanja povratne informacije in v proces izobraževanja vključevali tudi tiste vzgojitelje, ki se v teh vlogah še niso preizkusili.

Viri in literatura

1. Adlešič, B., in Rutar Ilc, Z. (2018). Kolegialno podpiranje s pomočjo veččin coachinga. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Neobjavljeno interno gradivo.
2. Marjanovič Umek, L., idr. (2002). *Kakovost v vrtcih*. Znanstveni inštitut Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
3. Mršnik, S. (2019). Protokol v podporo kolegialnim hospitacijam. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za ravnateljce*. ZRSŠ. Neobjavljeno interno gradivo.
4. Rutar Ilc, Z., idr. (2014). *Kolegialni coaching: priročnik za strokovni in osebni razvoj*. ZRSŠ.
5. Skvarč, M., Bone, J., in Mršnik, S. (2018). Sodelovanje ravnatelja pri izvajanju kolegialnih hospitacij. V *Projekt OBJEM in NA-MA POTI. delovno srečanje za ravnateljce*. ZRSŠ. Neobjavljeno interno gradivo.
6. Štirn Janota, P. (2016). Vzgojiteljica opazi, kar prej razume – pomen procesnega izobraževanja vzgojiteljic. *Sodobna pedagogika*, 67(4), 10–27.
7. Zavašnik Arčnik, M., in Erčulj, J. (2015). Vodenje za učenje. V pri opazovanju dejavnosti pogosto reflektirajo tudi lastno prakso in se sprašujejo o njej

3.5.3 Spremljanje pouka za profesionalni razvoj kolektiva

Marija Pavčnik, Martina Govejšek, Osnovna šola Griže

Uvod

Skrb za nenehno poglobljanje kakovosti strokovnega dela je ena temeljnih nalog profesionalnega razvoja pedagoških in strokovnih delavcev (v nadaljevanju kolektiva). Ravnatelj s spremljanjem pedagoškega procesa prepoznava načine dela na šoli ter močna in šibka področja posameznikov in kolektiva. S pomočjo teh informacij lahko krepí strokovno rast kolektiva, ustvarjanje spodbudnega učnega okolja, učiteljem svetuje, jih spodbuja ali jim pomaga, da bi svoje delo še izboljšali. Če želi, da profesionalni razvoj posameznika podpira profesionalni razvoj kolektiva, mora vzgajati kolektiv kot učečo se skupnost. V taki skupnosti in pri njenem delovanju je pomembno, da gre za izmenjavo izkušenj, ohranjanje kulture refleksije, vzajemno opazovanje, kritično prijateljevanje in skupno učenje (Rutar Ilc, Založnik, 2017). Za ustanovitev in delovanje učeče se skupnosti so smiselni organizacijski in socialni ter človeški pogoji (Preglednica 6).

Organizacijski pogoji	Socialni in človeški pogoji
<ul style="list-style-type: none"> • Čas za srečevanje in pogovor • Ustrezni fizični pogoji: prostor, ki je namenjen skupnemu načrtovanju, izmenjavanju mnenj, refleksiji • Neodvisna profesionalna (npr. učiteljeva) vloga • Komunikacijska struktura: ustvarjanje priložnosti za izmenjavo idej • Opolnomočenje posameznikov in avtonomija institucije 	<ul style="list-style-type: none"> • Odprtost za spremembe • Zaupanje in spoštovanje • Kognitivna/veščinska baza • Podporno vodstvo • Socializacija oz. vključevanje posameznikov, ki na novo vstopajo v skupnost

Preglednica 6: Pogoji za delovanje učeče se skupnosti (prirejeno po Kruse, 1994)

Smiselno je, da ravnatelj znotraj šole podpira in spodbuja učitelje, ki si želijo preizkusiti nekaj novega in tvegati, še posebej, če so to podporne aktivnosti za uresničevanje vizije in razvojnega načrta šole. V razvojnem načrtu šole smo si za prioritete cilje zastavili izgradnjo oziroma nadgradnjo izbranih kompetenc učencev in strokovnih delavcev pa tudi kompetenc vodstva. V prispevku bova izpostavili pomen sodelovanja šole z zunanjimi institucijami z vidika izboljševanja profesionalne prakse vodstva in učiteljev, skrbi posameznika in kolektiva za strokovno usposabljanje, s tem pa udejanjanja učeče se skupnosti. Spremljava in evalvacija tega pa temelji na vključenosti strokovnih delavcev in učinkov na prakso, hospitacijah, pogovorih (letnih, drugih), pedagoških razpravah in diskusijah o učenju.

Sodelovanje šole z zunanjimi institucijami

Osnovna šola Griže sodeluje kot implementacijski zavod v projektu NA-MA POTI, ki ga koordinira Zavod Republike Slovenije za šolstvo (ZRSŠ). V projektni tim na šoli je vključenih 17 učiteljev različnih predmetnih področij, ki s pomočjo smernic razvijajo naravoslovno, matematično in finančno pismenost. S pripravljenimi gradniki, podgradniki, vzorčnimi primeri, usposabljanji in izobraževanji učitelji pridobivamo strokovnost.

V šolskem letu 2018/19 smo se vključili v dvoletno razvojno nalogo »Formativno spremljanje v podporo vsakemu učencu in razvoju vključujoče šole« (v nadaljevanju formativno spremljanje), ki jo podpira ZRSŠ. Svoje delo na tem področju nadaljujemo v razvojni nalogi »Ustvarjanje učnih okolij 21. stoletja«. Cilji formativnega spremljanja

so izboljšati učenje in razumevanje, izboljšati didaktiko poučevanja pa tudi kakovost dosežkov. Ugotavljamo spremembe pri učencih (vzgojni in učni moment), poudarek je na refleksiji učitelja.

Za obe razvojni nalogi, ki ju koordinira ZRSŠ, smo izdelali izvedbeni načrt. Sorodne aktivnosti za doseganje rezultatov, ki smo jih opredelili v izvedbenem načrtu posameznega projekta, so bile naslednje:

- usposabljanje učiteljev (branje strokovne literature, predstavitve in pogovori na delovnih srečanjih);
- učni sprehodi v šoli in med šolami oziroma kolegialne hospitacije z namenom širjenja dobrih praks med sodelavce (opazovanje pouka po opomniku, po opazovanju pogovor z opazovanim učiteljem, refleksija izvajalca, spodbuda učenju in razmišljanju o njem za opazovalce).

Ravnatelj je aktivna podpora projektne timu, je povezovalni in sodelovalni člen, ki lahko s pomočjo kolektiva dviga kakovost in učinkovitost vsega, kar se na šoli dogaja.

Pobuda strokovnih delavcev in spodbuda vodstva šole za učenje evalviranja in izboljševanja profesionalne prakse je bila obojestranska.

Spremljanje učiteljevega dela

Spremljanje učiteljevega dela in pedagoškega procesa na šoli je zakonska obveza ravnatelja. Hospitacije so najpogostejše oblike ravnateljevega neposrednega spremljanja učiteljevega dela. Strokovni delavci vidijo potencialne za svoj strokovni razvoj v povratnih informacijah, pogovoru z ravnateljem in v iskanju novih načinov dela, ki bi jih radi pokazali, ko pride ravnatelj v razred (Zavašnik Arčnik in Erčulj, 2015). Vendar zaradi hospitacij večinoma ne spreminjajo svoje prakse. [Večji vpliv na njihovo delo imajo strokovne razprave in izmenjave dobrih praks v šoli in med šolami.](#)

Vključenost šole v razvojni nalogi, ki ju podpira ZRSŠ, nam omogoča načrtno in sistematično spremljanje pouka, učenje pedagoških razprav in diskusij o učenju ter ugotavljanje učinka na pedagoški proces. Pri tem učitelji in ravnateljica pridobivajo večšine refleksije.

Na naši šoli je opazovanje pouka pretežno vezano na hospitacije v paru, ki jih opravi ravnatelj in še en strokovni delavec. Slednji ni nujno s sorodnega področja, ki ga opazuje. Po opazovanju vsak zase izpolnita dogovorjeni opomnik, ki je izhodišče za pogovor po hospitaciji. Težava pri načrtovanju neposrednega spremljanja pouka je največkrat povezana z organizacijo nadomeščanj učiteljev, ki so v vlogi opazovalcev. Vključenost v projekt NA-MA POTI in obveza reflektirati lastno prakso, sodelovati v moderirani razpravi po opazovani dejavnosti, je ponudila priložnost, da uvedemo še prakso »virtualnih« učnih sprehodov. Učitelj posname uro ali njen del, ki je povezan z dogovorjenim področjem opazovanja. V času uresničevanja ukrepov za preprečevanje širjenja bolezni covid 19 pa smo v dogovoru z vodji strokovnih aktivov in projektne timov na šoli oblikovali načrt (Preglednica 7), v katerem je poudarek na delu v manjših strokovnih skupinah in na možnosti uporabe tehnologije za podkrepitev dokazil.

Področje A – NA-MA POTI (lahko podprto z IKT)	Področje B – UUU 21. stoletja (lahko podprto z IKT)	Področje C – SVUU (lahko podprto z IKT)
<p>Kaj? Kdaj? / Par ali skupina (največ tri osebe) se dogovori o vsebini aktivnosti, načinu izvedbe (v živo, videoposnetki), načrtu izvedbe in obveznostih članov.</p> <p><i>Izbor vsebine:</i> izbira podpira in pomaga krepiti močna področja ter odpravljati šibka področja vzgojno-izobraževalnega dela z učenci, širiti primere dobre prakse, spodbujati iskanje strokovnih rešitev ipd.</p> <p><i>Obveznosti članov skupine:</i> oddaja gradiv, ki so primerna za interno »tržnico« znanja, ki bo na začetku novega koledarskega leta v okviru pedagoške konference.</p>		
<p>Kako? / Protokol priprave na spremljavo pouka, same spremljave pouka in pogovora po spremljavi pouka.</p> <p>Dokazila? / Gradiva, ki dokazujejo aktivnost posameznika, skupine (tistega, ki izvaja aktivnost pri pouku, in tistih, ki to aktivnost spremljajo).</p> <p><i>Gradiva:</i> priprava učitelja, izdelki učencev, videoposnetki aktivnosti učencev, interpretacija/refleksija dela učitelja izvajalca in opazovalca, drugo.</p>		
<p>Opomba:</p> <ul style="list-style-type: none"> – vsak član kolektiva se vključi v aktivnosti učeče se skupnosti na izbrano temo; – aktivnosti so izvedene najkasneje do ...; – vodje aktivov najkasneje do ... zberejo gradiva za interno »tržnico« znanja; – ravnateljica najkasneje do ... skliče strokovni kolegij, na katerem vodje aktivov predstavijo zbrana gradiva in jih strokovno ovrednotijo, na kolegiju se dogovorimo o izvedbi pedagoške konference na začetku leta ...; – skrbnici teme A (...), skrbnici teme B (...), skrbnica teme C (...); – spodbuda IKT-podpori (...) 		
<p>NA-MA POTI – Naravoslovno-matematična pismenost, opolnomočenje, tehnologija in interaktivnost</p> <p>UUU 21. stoletja – Ustvarjanje učnih okolij 21. stoletja</p> <p>SVUU – Spodbudno in varno učno okolje</p>		

Preglednica 7: Hospitacije, učni sprehodi (učitelj–učitelj, učitelj–ravnatelj) (v živo, »virtualno«)

Dogovorjen je opomnik za opazovanje pouka, ki temelji na smernicah ZRSŠ v okviru prej omenjenega projekta oz. razvojne naloge, na dejavnih uspešnega, kakovostnega in inovativnega pouka ter na akcijskih načrtih dela strokovnih aktivov. Cilj skupnega oblikovanja opomnika je:

- povečanje odgovornosti ravnateljice in strokovnih delavcev pri spremljanju vzgojno-izobraževalnega procesa,
- osmisliti učiteljeve kompetence pri delu,
- aktivno vključevanje udeležencev vzgojno-izobraževalnega procesa v spremljanje,
- sistematično povezovanje prednostnih nalog šole s profesionalnim razvojem posameznika.

Po predstavljenih aktivnostih dela z učenci (v živo, z videoposnetki) se dogovorjeno delovno srečanje izbranih skupin nadaljuje s strokovno razpravo po določenem protokolu. Zanj smo se najprej izobrazili ravnatelj in vodje projektnih timov sodelujočih šol, zdaj pa to prakso prenašamo med sodelavce. Protokol moderirane razprave sledi smernicam, in sicer učitelj najprej predstavi opazovalcem cilje dejavnosti s poudarkom na izbranih gradnikih naravoslovne in matematične pismenosti, kaj so počeli učenci, kakšna je bila učiteljeva vloga, katerim ciljem je sledil učitelj pri načrtovanju aktivnosti za učence. Po opazovanju pouka se opazovalci najprej pogovorijo o prepoznanih dejstvih, ki se nanašajo na predhodno dogovorjena področja opazovanja. Nadaljujejo s sklepanjem in interpretiranjem na osnovi opažanj, za tem oblikujejo močna vprašanja za opazovanega učitelja. Moderator opazovalcev v sklepnem delu predstavi dejstva in interpretacijo na osnovi opažanj, zastavi vprašanja učitelju, ki je predstavil učno situacijo prek videoposnetka (Slika 1 in 2).

DEJSTVA oz. OPAŽANJA <i>Kaj sem pri pouku videl/slišal/zaznal ...?</i>	SKLEPANJE in INTERPRETACIJA <i>Kaj nam povejo opažanja? Kako si je mogoče razlagati? Kakšne sklepe/razlage lahko oblikujemo?</i>
<ul style="list-style-type: none"> • prepoznavanje geometrijskih oblik s čutili • postavljanje vprašanj • sprotna povratna informacija • uporaba matematične tehnologije • prepoznavanje geometrijskih teles v naravi • opredelitev matematičnega problema (navodila) • sodelovanje v skupini (dogovori, razlage, razmišljanja) • primerjava praktične izvedbe in slike (opazovanje, dokazovanje) • reševanje problema glede na različne lesene gradnike • uporaba stolpčnega prikaza in zapis podatkov 	<ul style="list-style-type: none"> • razumejo navodila • poimenujejo osnovna geometrijska telesa, nekateri tudi stožec in piramido • geometrijska telesa uporabljajo v praksi (grad) • so aktivno vključeni • znajo rešiti problem • znajo razvrščati in šteti ter znajo to prikazati s stolpčnim prikazom • znajo ovrednotiti različne prikaze
VPRAŠANJA ZA OPAZOVANEGA UČITELJA Zakaj ste dali različna telesa posameznim skupinam? So učenci dosegli vaša pričakovanja in zastavljene cilje? Po kakšnem pravilu ste učence razdelili v skupine?	

Preglednica 8: Primer zapiskov v skupini po opazovanju pouka v 1. razredu (delavnica v živo, januar 2020)

DEJSTVA oz. OPAŽANJA <i>Kaj sem pri pouku videl/slišal/zaznal ...?</i>	SKLEPANJE in INTERPRETACIJA <i>Kaj nam povejo opažanja? Kako si je mogoče razlagati? Kakšne sklepe/razlage lahko oblikujemo?</i>
<ul style="list-style-type: none"> • praktične dejavnosti, prava šola za življenje • dejavnosti so domišljeno izbrane • vključitev predznanja iz nižjih razredov • seznanitev z nameni in kriteriji uspešnosti • kritično razmišljanje 	<ul style="list-style-type: none"> • takšna znanja so nujno potrebna za življenje • uporaba matematike v praksi
VPRAŠANJA ZA OPAZOVANEGA UČITELJA Kje se vidi diferenciacija? Ali so učenci sodelovali pri načrtovanju ciljev in kje? Ali so sami iskali tečaje? Ali so uporabljali mobitele za iskanje informacij?	

Preglednica 9: Primer zapiskov v skupini po predstavitvi aktivnosti v 9. razredu (virtualna delavnica, december 2020)

Svojevrsten izziv je konferenca »Iz prakse za prakso«, ki jo organiziramo sami. Zasnovana je tako, da posamezniki ali predmetne skupine predstavijo spoznanja in primere dobrih praks v šoli, jih podkrepijo z dokazili, opazovalci pa se urijo v spremljanju, poudarjanju odličnosti, ki jo morajo utemeljiti, in v postavljanju močnih in učinkovitih vprašanj.

Podatki iz pogovorov po hospitaciji so iztočnica za analizo hospitacij, ki je predstavljena na pedagoški konferenci. Predstavljeni so primeri »dobre prakse« na šoli, prav tako so v pogovorih izpostavljena »šibka« področja vzgojno-izobraževalnega dela v razredu. Razprava o aktivnostih za odpravljanje »šibkih« področij pouka je izhodišče za načrtovanje dela strokovnih aktivov in posameznika.

Poleg prej predstavljenih načinov spremljanja pouka in podpore pri vodenju usmerjene razprave z izvajalci in opazovalci aktivnosti pri pouku je tudi redni letni razgovor priložnost za sistematičen in poglobljen vpogled ravnatelja v delo posameznika. Letni razgovor je priložnost za komunikacijo in izmenjavo povratnih informacij med zaposlenim in ravnateljico. Ravnateljica lahko osebno pohvali sodelavca za uspešno opravljeno delo in preveri, kaj je morda spregledala. Zaposleni ima priložnost, da spregovori o težavah, ki so vplivale na to, da cilji niso bili doseženi oz. naloge niso bile opravljene, kaj želi pri svojem delu izboljšati in kje potrebuje pomoč. Beseda o izzivih je priložnost za skupen premislek o tem, ali so izzivi sprejemljivi tudi za zaposlenega, ali so izzivi namenjeni njemu osebno ali so povezani z razvojem »učee se skupnosti«, kako lahko svoje potenciale uporabi in nadgradi, s kom se lahko poveže v kolektivu, kdo mu lahko pri tem pomaga, katera izobraževanja potrebuje.

Ob koncu vseh letnih razgovorov je opravljena analiza, s katero se zaposleni seznanijo tudi z najpomembnejšimi zamislimi, ki so se porodile na letnih razgovorih. Dobre strokovne zamisli se dodelajo in smiselno vključijo v delo strokovnih aktivov ter projektnih timov. Aktivnosti našega strokovnega dela z vidika skupnega učenja, izmenjave izkušenj, refleksije, evalvacije se lahko nadgradijo v naslednjem letnem ciklu.

Zaključek

Učenje znotraj šole je še učinkovitejše, če se učitelji dejavno vključujejo v različne oblike profesionalnega sodelovanja in delovanja zunaj šole. Sodelovanje v razvojnih nalogah ZRSŠ prinaša spoznanja, da spremljanje pouka, ki mu sledi pogovor z izvajalcem pouka, pomembno prispeva h graditvi lastne, boljše prakse tako opazovalcev kot tudi tistega, ki je pri pouku opazovan.

Skrb za iskanje priložnosti izmenjave dobrih praks na šoli, s tem pa tudi prenašanje znanj moderiranih strokovnih razprav ob spremljanju/opazovanju pouka v druge strokovne aktivne, omogoča razvoj učee se skupnosti. Ob tem učitelji:

- dobijo vpogled v vzgojno-izobraževalno delo kolegov/kolegic (močna in šibka področja posameznika),
- imajo večjo motivacijo in samozavest za preizkušanje drugačnih pristopov pri pouku (spodbudno učno okolje, medpredmetno povezovanje, IKT-podpora, FS),
- bolj osmišljeno načrtujejo učne ure z vključevanjem gradnikov in podgradnikov naravoslovne in matematične pismenosti,
- zavedajo se pomena uvajanja gradnikov in podgradnikov FP – finančne pismenosti v naravoslovne vsebine in motivacije za preišljeno medpredmetno povezovanje.

Kolegialne hospitacije ali izkušnje učnih sprehodov (v živo ali virtualno) in učenje drug od drugega nam omogočajo strokovno rast ter povezanost med člani. Z izmenjavo primerov dobrih praks prepoznavamo, kako lahko cilje z različnimi dejavnostmi realiziramo po vertikali v vseh razredih. Pri tem je izrednega pomena sodelovanje učiteljev (učee se skupine) pri načrtovanju vsebin (kombinacije predmetov, povezovanje po vertikali, nameni učenja). Strokovne rasti ni brez našega skupnega prizadevanja za izgrajevanje spodbudnega učnega okolja v timu (medsebojna pomoč in izmenjava idej pri načrtovanju primerov, strokovne razprave z aktivno vlogo izvajalca, opazovalca, moderatorja) ter za strokovno rast posameznikov in tima (intenzivno učenje evalvacije/refleksije/kritičnega mišljenja).

Pri tem je zelo pomembna aktivna vloga ravnatelja:

- strokovna moč ravnatelja naj se med drugim odraža v tem, da zaposleni vedo, kaj morajo delati, o svojem delu dobivajo redno in jasno povratno informacijo, dobijo realno in utemeljeno pohvalo za uspešno opravljeno delo;
- ravnatelj mora biti večč refleksije, da bo znal moderirati strokovne razprave o izboljšanju učenja z vidika potreb učenca, učitelja, šole;
- ravnatelj naj bo zavzet za samorefleksijo;
- ravnatelj si je pripravljen postaviti tudi vprašanja, kot so: Ali znam zbirati podatke o učinkovitosti pedagoškega procesa in z njimi ravnati? Ali posvečam dovolj časa poglobljenemu strokovnemu delu?

Strokovna moč ravnatelja krepi željo učiteljev po raziskovanju lastnega dela v razredu, po ogledu/izmenjavi dobrih praks znotraj šole in zunaj nje z namenom spodbujati učenje in razmišljanje o njem, zapisovati dogovore in predloge za spreminjanje lastne prakse.

Viri in literatura

1. Kruse, S., Louis, K. S., & Bryk, A. (1994). Building professional community in schools. *Issues in restructuring schools*, 6(3), 67-71. Opomnik za spremljavo pouka (interno gradivo OŠ Griže)
2. Razvojni načrt OŠ Griže
3. Rutar Ilc, Z. (2018). Vloga ravnatelja kot člana projektne tima pri vpeljevanju sprememb in pri spodbujanju sodelovanja na šoli. V *Projekt OBJEM, NA-MA POTI in POGUM. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Neobjavljeno interno gradivo. <https://skupnost.sio.si/mod/folder/view.php?id=315088>
4. Rutar Ilc, Z., in Založnik, P. (2017). Vodenje skupinskih procesov in sodelovanje v učeči se skupnosti. V *Učitelji, raziskovalci lastne prakse* (str. 41–62). ZRSŠ.
5. Skvarč, M. (2019). Protokoli v podporo kolegialnim hospitacijam. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Neobjavljeno interno gradivo.
6. Skvarč, M., in Bone, J. (2021). Hospitacije in izvedbeni kurikulum. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Neobjavljeno interno gradivo.
7. Skvarč, M., Bone, J., in Mršnik, S. (2018). Sodelovanje ravnatelja pri izvajanju kolegialnih hospitacij. V *Projekt OBJEM in NA-MA POTI. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Neobjavljeno interno gradivo. <https://skupnost.sio.si/mod/folder/view.php?id=315083>
8. Skvarč, M. (2019). Protokoli v podporo kolegialnim hospitacijam. Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za ravnatelje. ZRSŠ. Neobjavljeno interno gradivo.
9. Skvarč, M., Bone J. (2021). Hospitacije in izvedbeni kurikulum. Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za ravnatelje. ZRSŠ. Neobjavljeno interno gradivo.
10. Zavašnik, M., & Erčulj, J. (Eds.). (2015). *Izbrana poglavja iz vodenja v vzgoji in izobraževanju*. Šola za ravnatelje. <http://www.solazaravnatelje.si/ISBN/978-961-6637-99-2/flipbook.html>

3.5.4 Kolegialne hospitacije med poukom na daljavo

Andreja Košti, Osnovna šola Sladki Vrh

Uvod

Med poukom na daljavo, ki nas v osnovnih šolah spremlja že od marca 2020, sem bila kot ravnateljica prvič soočena s spremembo utečene pedagoške in organizacijske rutine. Po izjemnih naporih in razmisleku, kako usmerjati svoje strokovne delavce v tem času, je ob prvem zaprtju šol delo podobno kot na drugih šolah teklo brez težav. Predvsem v smislu poenotenega spletnega orodja, rednega in sprotnega izobraževanja pedagoškega zbora in sprejetja protokola šole za izvajanje pouka na daljavo.

Ko smo se maja 2020 vrnili v šolo, sem ugotovila, da sem med mnogimi pedagoškimi nalogami najbolj zanemarila svoj sprejeti letni načrt spremljanja pouka in ugotovila, da ga zagotovo ne bom realizirala. Razmišljala sem, da moram svoje prioritete pedagoške naloge usmeriti tudi k spremljanju dejavnosti in ponovno spodbuditi svoje sodelavce h kolegialnim hospitacijam.

Kolegialne hospitacije – priložnost za učečo se skupnost

OŠ Sladki Vrh je kot implementacijski zavod vključen v projekt NA-MA POTI, kjer smo se v vseh letih trajanja projekta povezali v učečo se skupnost, v kateri je imela ključno vlogo ustrezna izbira vodje projektnega tima na šoli. Prva izkušnja, ki jo izpostavljam, je, **da je vodja poleg ravnatelja ključen pri uspešnosti uresničevanja ciljev projekta na šoli**. Pedagoški zbor se je sicer vključil v projekt prostovoljno. Z mojega stališča se mi je zdelo pomembno, da pokrivamo vsa strokovna področja in celotno vertikalno.

Cilji projekta so razviti in preizkusiti pedagoške pristope in strategije, ki bodo tudi z vključevanjem novih tehnologij pripomogli k celostnemu in kontinuiranemu vertikalnemu razvoju naravoslovne, matematične in drugih pismenosti (finančne, digitalne, medijske ...) otrok v osnovni šoli.

V okviru projekta preizkušamo didaktične pristope in strategije z nalogami ter se povezujemo v učečih se skupnostih na naslednjih delovnih področjih: sodelovalno timsko delo, odnos do naravoslovja in matematike, kritično mišljenje, reševanje avtentičnih problemov.

Eden pomembnejših ciljev projekta je bilo spremljanje dejavnosti. Po razmisleku sva se z vodjo projektnega tima takoj odločili, da je **treba spodbuditi vse člane, da odprejo svoje učilnice, in da bomo samo s kolegialnimi hospitacijami dosegli raven učeče se skupnosti, v kateri vlada pozitivno, zaupanja vredno in strokovno profesionalno delovno vzdušje in v kateri se bomo učili drug od drugega**.

Ob načrtovanju kolegialnih hospitacij so se mi na začetku porajala naslednja vprašanja oziroma dileme:

- Kako motivirati učiteljski zbor?
- Kako organizacijsko izpeljati kolegialno hospitacijo?
- Kako preprečiti stiske in strahove posameznih učiteljev?
- Kakšna je pri tem vloga ravnatelja oziroma vodje projekta?

Kolegialnih hospitacij smo se lotili načrtovano in po korakih. Najprej smo se z vodji aktivov dogovorili, da bodo hospitacije najprej potekale znotraj aktivov. Zelo pomemben oziroma ključen se mi je zdel tudi sprejeti protokol hospitacij, ki smo ga vsi člani, vključeni v projekt, pripravili na skupnem sestanku. Jasna in strukturirana navodila za kolegialne hospitacije so se izkazala za zelo pomembna tudi na pogovorih po hospitacijah.

Iz prvotno načrtovanih hospitacij znotraj aktivov je bila naslednja faza hospitacija po vertikali. Učitelje sem pozvala k »prijavi« na hospitacijo kar prek elektronske pošte. Presenetilo me je zanimanje učiteljev 3. VIO za

udeležbo hospitacij v 1. in 2. VIO, saj kljub stalnemu vertikalnemu povezovanju še vedno pogosto naletim na pedagoške debate o tem, da učitelji 3. VIO določene pedagoške rešitve sprejmejo brez učiteljev 1. in 2. VIO.

Vsekakor se mi zdi zelo pomembno, da vzdržujemo stalnost kolegialnih hospitacij, saj s tem napredujemo in izboljšujemo svoja šibka področja poučevanja ter dela z učenci. Še bolj kot sama hospitacija se mi je zdel ključen čas za pedagoški pogovor po hospitaciji. Menim, da je treba pogovore organizirati v najkrajšem mogočem času in da se morajo pogovora vedno udeležiti vsi vključeni deležniki. Pomembno si je tudi vzeti čas za pogovor, ki pa mora vseeno biti časovno omejen. Na naši šoli smo pogovore opravljali po pouku ali pred njim. Pogovor mora voditi ravnatelj in vsak udeleženec mora dobiti besedo. Vloga ravnatelja je pri pogovorih ključna, saj naj bi ravnatelj predstavljal zgled ustreznega strokovnega pedagoškega pogovora, ki mora biti konkreten in neposreden.

Na začetku pogovorov je bila prisotna bojazen, da bodo ti tekli v smeri samih pohval in »leporečja«. Zavedati se je namreč treba, da je biti kot sodelavec v vlogi »kritičnega prijatelja« izjemno težka vloga, ki jo učitelji ne sprejmejo kot samoumevno. Kritično prijateljevati pomeni tudi veliko znati in vedeti. Zato sodelavce stalno spodbujam k branju strokovne literature, k pedagoškim debatam in predvsem k soočenju različnih mnenj brez zamer in posledic za odnose v zbornici. Vzdušje v zbornici je namreč zelo pomembno za uspešnost izpolnjevanja prednostnih pedagoških področij. Brez zaupanja in medsebojnega sodelovanja so izpolnjeni cilj posameznih nalog lahko le poročila članov projekta brez dodane vrednosti. Aktivno so v te vloge kolegialnih hospitacij stopali tudi učitelji, ki niso člani projekta NA-MA POTI, o svojih izkušnjah smo govorili tudi na pedagoških sestankih.

Med poukom na daljavo je bila organizacija kolegialnih hospitacij svojevrsten izziv tako zame kot za člane tima. Organizacijsko sem hospitacijo med poukom na daljavo dojemala kot precej lažjo, saj smo imeli na razpolago več časa in za večino članov je bilo prisostvovanje pouku veliko lažje kot v živo v šoli.

Temeljni cilj projekta NA-MA POTI je preizkušanje gradnikov naravoslovno-matematične pismenosti, ki jih morajo obvezno opraviti vsi člani tima. Hospitacije med poukom na daljavo so potekale v spletnem okolju MS TEAMS, kar je tudi na ravni naše šole skupno spletno okolje, v katerem poteka pouk na daljavo za vse oddelke šole.

Kako so potekale kolegialne hospitacije med poukom na daljavo?

Učitelj, ki se je odločil za hospitacijo, je najprej obvestil ravnateljico in ji predstavil vsebino učne ure. Pripravil je tudi učno pripravo. Ravnateljica je poslala vabilo na hospitacijo preostalim članom tima in jih pozvala k pravočasni prijavi. Vsem zainteresiranim učiteljem smo naložili učno pripravo v spletno okolje, da so se na učno uro tudi ustrezno pripravili. Hospitacija med poukom na daljavo je zahtevala tudi dopolnitev protokola hospitacij na šoli, in sicer z naslednjimi določili.

- Ob vklopu v učno uro ravnateljica pozdravi učence in predstavi sodelavce, ki so skupaj z njo prisotni na uri.
- Vsi učitelji pozdravijo učence.
- Med hospitacijo izklopimo mikrofone in kamere ter sledimo poteku učne ure.
- Morebitna vprašanja za učence vpisujemo v klepet, med uro jih ne motimo.
- Zapisujemo si morebitna vprašanja za učitelja, ki izvaja učno uro.
- Po hospitaciji se z učenci na kratko pogovorimo o njihovi vlogi pri tej učni uri.
- Po hospitaciji v programu MS TEAMS vsi udeleženci opravimo pogovor, ki ga moderira ravnateljica.

Pripravljen protokol smo upoštevali. Naj omenim, da so bile hospitacije na daljavo zelo zanimiva izkušnja tudi zato, ker smo učence spoznali v drugačni luči kot v razredu. Vzdušje v oddelku se na daljavo ocenjuje popolnoma drugače kot v živo.

Zaključek

Prednostno področje hospitacij je potekalo v okviru razvojne naloge NA-MA POTI in uvajanja formativnega spremljanja, pri čemer je sodeloval ožji projektni tim in vsi učitelji, saj smo se dogovorili, da se strokovni delavci med seboj vedno dogovorijo o prisotnosti na hospitaciji. Prednostni cilj hospitacij je bil pomembna vloga sodelavcev kot kritičnih prijateljev v smislu učeče se skupnosti in preizkušanje številnih novih orodij in spletnih okolij za kakovostno izvedbo pouka v živo. Pomembna je tudi sodelovalna kultura učiteljev v smislu medsebojnega izobraževanja in vsestranske pomoči drug drugemu. Kljub izvajanju pouka na daljavo hospitacije niso bile v celoti okrnjene. Tako smo se med poukom na daljavo na pedagoškem sestanku dogovorili in znotraj učeče se skupnosti izvedli veliko hospitacij tudi na daljavo. Prednost je vsekakor bila lažja organizacija hospitacije, saj so si učitelji glede na svoje obveznosti v dopoldnevu in izvajanju pouka v živo v posameznih oddelkih lahko organizirali prisotnost pri pouku v programu MS TEAMS. Glavne ugotovitve spremljave so bile: didaktično učinkovite ure pouka, učitelji so napredovali v uporabi najrazličnejših spletnih orodij, aplikacij in pripomočkov za lažje posredovanje novih učnih vsebin pa tudi za utrjevanje in preverjanje znanja, prisotnost otrok pri pouku na daljavo je bila visoka, po začetnih tremi ali zadržanosti so učenci v večini aktivno sodelovali in delali po navodilih učiteljev. Zanimiva ugotovitev učiteljev je bila, da so nekateri učenci, ki so pri pouku v šoli manj aktivni, pri delu na daljavo pokazali več zavzetosti in sodelovanja. Iz tega lahko sklepamo, da je pouk na daljavo določenim učencem prinesel pozitivno motivacijo za šolsko delo. Zaradi velike možnosti uporabe različnih spletnih orodij je opaziti tudi premik pri višjih taksonomskih stopnjah – zahtevnejša besedila, razlaga besedišča, utemeljevanje, argumentiranje (tudi v tujem jeziku), pojasnjevanje, uporaba različnih virov, opaziti je domiselne in raznovrstne domače naloge, veliko samostojnega dela, sodelovalnega učenja. Opazen je tudi napredek pri postavljanju vprašanj, učenci so večji uporabe spletnih okolij, znajo in razumejo odlaganje dokazov v spletne zvezke, je pa učitelj občasno še vedno prepogosto semafor učencem, prav tako učenci niso bili vedno deležni ustrezne povratne informacije, ki je bila pri tej »oddaljenosti« otrok od učiteljev ključna. Zelo pomemben je bil tudi čas, ki smo ga pri pouku na daljavo lažje pridobili za pogovor po opravljeni hospitaciji.

Hospitacije so ena pomembnejših nalog, ki jih opravljam kot ravnateljica, saj so pomemben vpogled v neposredno pedagoško delo učiteljev, učenje iz prakse pa je pomembno tako za posameznika kot za učiteljski zbor kot celoto. S tem vsi profesionalno razvijamo tako kulturo pogovora kot tudi svoje pedagoško poslanstvo.

Viri in literatura

1. Bevc, V., Fošnarič, A., in Sentočnik, S. (2002). *Spremljanje in vrednotenje pedagoškega dela strokovnih delavcev*. ZRSŠ.
2. Bone, J. (2017). Oblikovanje projektnega tima na VIZ in naloge sodelujočih v projektu. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za ravnatelje in vodje projektne timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
3. Erčulj, J. (2007). Spremljanje in opazovanje pouka. V M. Brejc, J. Erčulj in V. Logaj (ur.), *Ravnatelj kot pedagoški vodja*. Šola za ravnatelje.
4. Pajer Šemrl, M. (2005). Pogledi učiteljev na hospitacije. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 3(?), 75–81.
5. Skvarč, M., in Bone, J. (2021). Hospitacije in izvedbeni kurikulum. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
6. Skvarč, M., Bone, J., in Mršnik, S. (2018). Podpora in vloga ravnatelja pri delovanju projektnega tima na VIZ. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
7. Skvarč, M., Bone, J., in Mršnik, S. (2018). Sodelovanje ravnatelja pri izvajanju kolegialnih hospitacij. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje ravnateljev*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
8. Širec, A. (2013). Uvajanje ravnateljevih in kolegialnih hospitacij pri spremljanju aktivnega učenja otrok in učencev. *Vodenje v Vzgoji in Izobraževanju*, 11(3), 71–96.

3.5.5 Pogled na kolegialne hospitacije

Mag. Branka Hrast Debeljak, Gimnazija Tolmin

Uvod

V prispevku osvetljujem svoj pogled na kolegialne hospitacije na Gimnaziji Tolmin, prizadevanja šole za njihovo uvedbo in zlasti zagotavljanje njihove trajnosti. Opisujem potek njihovega uvajanja ter izzive, s katerimi se sooča šolski projektni tim. Naše izkušnje primerjam s teorijo ter analiziram razloge, zakaj z rezultati nismo povsem zadovoljni.

Kolegialne hospitacije kot ena najpomembnejših dejavnosti projekta OBJEM

Na Gimnaziji Tolmin smo že pri predhodnih projektih evidentirali področja, na katerih smo čutili veliko potrebo po izboljšavah. Dvig bralne pismenosti je bil, skupaj z razvijanjem aktivne vloge in odgovornosti dijakov, visoko na lestvici prioritet. V projekt OBJEM smo se zato vključili kot implementacijska šola. Na šoli smo oblikovali šolski projektni tim, sestavljen iz učiteljev različnih predmetov. Vsi člani projektnega tima smo se udeležili uvodnih izobraževanj in se odločili, da bo med projektnimi aktivnostmi tudi izvajanje kolegialnih hospitacij.

Eden prvih izzivov, s katerimi se je srečal šolski projektni tim, je bila zato »oživitev« kolegialnih hospitacij. Prvič smo se namreč z njimi v večjem in bolj organiziranem okviru srečali v okviru projekta »Posodobitev gimnazijskih programov«. Žal se je tudi po koncu tega projekta pokazala ena največjih težav vseh šolskih projektov – zagotavljanje trajnosti rezultatov. Z zaključkom projekta so kolegialne hospitacije nekako izzvenele. Učitelji smo se sicer povezovali v okviru timsko in medpredmetno izvedenih ur, pravih kolegialnih hospitacij, pripravljenih in vodenih po vseh korakih, pa ni bilo. Ugotovili smo, da učitelji niso dovolj prepoznali njihovega pomena in niso čutili potrebe po njih. Želeli smo zagotoviti, da se po zaključku projekta OBJEM ne bodo ponovile težave z zagotavljanjem kontinuitete kolegialnega opazovanja pri pouku, zato smo se podrobno pogovorili o morebitnih izzivih in ovirah ter natančneje, tudi z več izkušnjami kot v preteklem projektu, **upoštevali teoretična izhodišča za uspešno izvajanje kolegialnih hospitacij pri pouku.**

Predpriprava projektnega tima

Člani projektnega tima smo po uvodnih izobraževanjih in pogovorih **kolegialne hospitacije prepoznali kot eno od možnosti profesionalnega razvoja učitelja.** Strinjali smo se s trditvami Erčulj idr. (2015), ki jim pripisujejo tako vlogo presoje učiteljevega dela s ciljem napredovanja kot razvojno vlogo oz. metodo izboljševanja kakovosti učiteljevega dela. Upoštevali smo ugotovitev, da mora biti **osnovni namen kolegialnih hospitacij razvijanje strokovnih razprav o učenju in da je za uspešne kolegialne hospitacije značilno, da spodbujajo vzajemno učenje, upoštevajo strokovno avtonomijo vseh udeležencev, temeljijo na dialogu in spraševanju ter niso namenjene sodbam o pouku, temveč so usmerjene v spreminjanje in razvoj prakse.** Posebej smo bili pozorni na opozorilo, da se morajo opazovanec in opazovalci pogovarjati o učnem procesu in skupaj iskati rešitve. **Če želimo kolegialne hospitacije osmisliti in jih umestiti v profesionalni razvoj učiteljev in razvoj šole, mora biti namreč njihov rezultat analiza, refleksija, razprava, širše izkušnje ter boljše učenje in poučevanje.** Pozorni smo bili na to, da morajo opazovalci znati postavljati vprašanja, s katerimi pomagajo opazovancu pri refleksiji, in da je za uspešne kolegialne hospitacije potrebna organizacijska kultura, v kateri je učenje cenjeno kot najpomembnejši proces v šoli. Posebej smo se pogovorili o opozorilu avtorjev o pomenu vloge in jasnega zgleda ravnatelja. Tudi Skvarč (2019) namreč opozarja na to, da mora ravnatelj kot pedagoški vodja omogočati in podpirati kolegialne hospitacije tako, da prispeva k varnemu in spodbudnemu učnemu okolju in zagotavlja kakovost medsebojnih povratnih informacij. Skupaj s sodelavci naj pripravlja načrt kolegialnih hospitacij z dogovorjenim namenom, uvaja različne oblike kolegialnih hospitacij (opazovanje s fokusom, učni sprehod, videoposnetki učnega procesa

...) in skrbi, da to ni enkraten dogodek, temveč kultura šole. Poudarjajo pomembno vlogo ravnatelja v vseh fazah procesa – pripravi, izvedbi, profesionalnem pogovoru po hospitacijah in refleksiji z usmeritvami za naprej. Pri tem je pomembno, da obvlada in spodbuja postavljanje močnih vprašanj za omogočanje razmisleka učitelja, ki so mu ta vprašanja namenjena.

Pri pripravi predstavitve načrta izvajanja kolegialnih hospitacij za kolektiv smo upoštevali, da Erčulj idr. (2015) med druge pomembne pogoje uvrščajo še konstruktivno sodelovalno okolje, spodbujanje samorefleksije, refleksije in strokovne rasti, realistična pričakovanja od kolegialnih hospitacij, zagotavljanje ustreznega časa za strokovne razprave o učenju in uporabo med in po hospitaciji nastalih zapisov za načrtovanje izboljšav.

Pri pripravi prve hospitacije smo bili še posebej pozorni na navedbe Seema idr. (2007), da učitelji pozitivno sprejemajo kolegialne hospitacije le, če zaupajo kolegom, izražajo interes za izboljšanje učinkovitosti svojega poučevanja in se zaradi predhodnih dobrih izkušenj kot opazovanci počutijo varno ter da na drugi strani odpor učiteljev povzročajo pomisleki glede objektivnosti in točnosti ocenjevanja pa tudi prepričanje nekaterih, da opazovanje njihovega pouka pomeni omejevanje njihove akademske svobode. Poleg tega smo se oprli na navedbe Skvarč (2019), da je kakovost kolegialnih hospitacij odvisna od priprave na kolegialno hospitacijo, v kateri natančno definiramo, s kakšnim namenom bomo opazovali pouk in kaj nas zanima, na kaj se bomo osredotočili in kako bomo to pri pouku prepoznali ter kako bomo beležili in zbirali dokaze. V skladu s priporočili Skvarč idr. (2019) smo dorekli kriterije za oblikovanje skupin za kolegialne hospitacije in predvideli njihov obseg.

V razpravi smo se člani šolskega projektnega tima tudi strinjali, da v kolektivu ni večjih težav s šolskim vzdušjem in občutkom varnosti ter da redne hospitacije ravnateljice potekajo brez večjih težav. Strinjali smo se z ugotovitvijo Širca idr. (2013), da so kolegialne hospitacije pravi odgovor na izziv šol, katerih ravnateljci ugotavljajo, da kljub dobro utečeni in razvojno usmerjeni hospitacijski dejavnosti ravnateljev šole ne dosega dovolj hitre izmenjave dobre prakse. Pozorni smo bili na opozorila avtorjev o pomenu jasno postavljenih ciljev hospitacij in na uporabo ustreznega instrumentarija, na izjemen pomen poznavanja metodologije opazovanja ter na poudarek, da je učinkovitost kolegialnih hospitacij močno odvisna od zaupanja med kolegi in medsebojnega spoštovanja. Skvarč idr. (2018) namreč posebej poudarjajo, da morajo biti opazovalci kolegi, ki si zaupajo, saj se le tako lahko opazovanec in opazovalci učijo drug od drugega, se medsebojno podpirajo in skupaj iščejo rešitve za konkretne probleme. Tako kolegialne hospitacije niso same sebi namen, temveč so le faza v procesu preučevanja/ izboljševanja in vpeljevanja poučevalnih praks ter izhodišče za profesionalni pogovor, ki je ključnega pomena za medsebojno učenje učiteljev.

Še večji izziv kot »zagon« kolegialnih hospitacij nam je predstavljalo zagotavljanje njihove trajnosti. Širec idr. (2013) navajajo, da kljub njihovim mnogim prepoznanim prednostim in prepričanju, da lahko ustrezno načrtovane in izpeljane hospitacije izkoristimo kot element profesionalnega razvoja učiteljev ter razvoja celotne šole, obstaja kar nekaj omejevalnih okoliščin, zaradi katerih šole opustijo kolegialne hospitacije. Med njimi smo zaznali opozorila na morebitno slabo samopodobo učiteljev, pomanjkanje samozavesti, nezaupanje v lastno delo, strah pred izpostavitvijo, ocenjevanjem in kritično informacijo, dodatno fizično in psihično obremenitev, zavedanje lastnih napak in večletnega dela v rutini, visoka lastna pričakovanja in pričakovanja sodelavcev pa tudi bojazen glede subjektivnosti pri ocenjevanju.

Člani šolskega projektnega tima smo se, soočeni s pomenom in izzivi uvajanja uspešnih in trajnih kolegialnih hospitacij, pri svojem nadaljnjem delu držali napotkov Seema idr. (2007) za uspešne kolegialne hospitacije kot dragocene priložnosti za reflektiranje in izboljšavo učne prakse, primerne tako za opazovalce kot opazovane učitelje. Združujejo jih v naslednjih dvanajst točk.

1. Skrbno izberite opazovalce.
2. Zagotovite dovolj časa (priporočajo 45–60 minut tako za predpripravo kot za strokovno razpravo po opazovanju pouka).
3. Definirajte pričakovanja (proces in kriterije opazovanja).
4. Opazovalce predhodno seznanite z vsebino ure (učni cilji, uporaba virov, pričakovana povratna informacija dijakov).
5. Premišljeno izbirajte instrumentarij.

6. Vključite/seznanite dijake (poudarjajo, da opazovalec v velikih skupinah ni opazen, zlasti pri opazovanju majhnih skupin pa je treba dijake seznaniti s tem, da namen opazovanja ni ocenjevanje dijakov, temveč del procesa profesionalnega razvoja učiteljev).
7. Bodite objektivni (uporabite dogovorjeni instrumentarij, delajte si zapiske za kasnejšo razpravo, opazujte aktivnost dijakov).
8. Izogibajte se primerjavi s svojim učnim stilom.
9. Ne posegajte v potek ure (ker ne poznate učiteljevih načrtov, obenem lahko v očeh dijakov zmanjšate kredibilnost učitelja in to lahko vodi do odpora do kolegialnih hospitacij).
10. Upoštevajte splošna načela za podajanje povratnih informacij, te so ključni korak celotnega procesa (spodbudite opazovanega učitelja, da jasno pove svojo izkušnjo ure, predstavite mu njegova močna področja in definirajte področja, na katerih vidite možnost izboljšav, izogibajte se neposrednim nasvetom).
11. Spoštujte zaupnost (držite se najvišjih profesionalnih in etičnih standardov).
12. Kolegialno opazovanje pouka naj bo učno doživetje (za opazovalce, ki s tem razvijajo svoje spretnosti glede tehnik poučevanja, vodenja dijakov in postavljanja vprašanj, in za opazovanca s podajanjem podpornih povratnih informacij in konstruktivnih nasvetov; opazovalci naj ne pozabijo na zahvalo opazovanemu učitelju).

Že pred pričetkom dela smo se, opremljeni s teoretičnimi izhodišči, ki smo jih prejeli na izobraževanjih članov projektnega tima in ravnatelja v okviru projekta OBJEM, pogovorili o morebitnih izzivih pri upoštevanju zapisanih napotkov ter možnimi rešitvami. Strinjali smo se, da opazovalcev ne bomo izbirali, temveč bomo sodelavce povabili k prostovoljnemu opazovanju pouka. Večji izziv je predstavljalo zagotavljanje časa, zato smo prvo hospitacijo izvedli zadnjo uro in tako zagotovili dovolj časa za razpravo po zaključku ure. V nadaljevanju smo rešitve iskali s premiki urnika zainteresiranih učiteljev. Sodelavcem smo predstavili instrumentarij za opazovanje pouka. Uporabili smo predlogo, pripravljeno v okviru projekta OBJEM. Dogovorili smo se, da bomo večkrat ponovili pomen predhodne seznanitve opazovalcev z učno uro ter pred vsako razpravo sodelavce ponovno opomnili na načela opazovanja pouka in razprave po njem. Kasneje se je izkazalo, kako pomembno je večkratno poudarjanje načel profesionalnega pogovora kot oblike učenja, saj učitelji nismo dovolj večji objektivnega razpravljanja in zelo hitro zapademo v primerjanje s svojim učnim stilom in deljenjem »nasvetov«. Šele po prvem poskusu in stranpoteh smo prepoznali pomen priporočil za učinkovite profesionalne pogovore, ki jih navajajo Skvarč idr. (2018), ki izpostavljajo:

- dobro razvite komunikacijske spretnosti vseh članov (opazovanje, aktivno poslušanje, povzemanje, postavljanje močnih vprašanj, izražanje empatije, podajanje kakovostne povratne informacije);
- pogovor v skupini tudi o tem, kaj kdo potrebuje, da se počuti varno in si upa spregovoriti;
- skupno sooblikovanje pravil;
- izbira moderatorja, ki skrbi za nemoten potek procesa in upošteva pravila ter skrbi za enakopravno vključenost vseh članov v pogovor, ter
- vodenje pogovora po vnaprej dorečeni strukturi, ki omogoča ohranjanje fokusa na vsebini in cilju.

Dober pričetek in slabše nadaljevanje kolegialnih hospitacij

Prvo uro je kot spodbudo sodelavcem izvedla vodja šolskega projektnega tima. K opazovanju se je prijavilo veliko sodelavcev, zato smo reorganizirali urnik tistega dne. Posebej smo bili pozorni na predhodno seznanitev z učno uro. V skladu s priporočili Skvarč (2019) je kolegom predstavila cilje dejavnosti, ki se bo izvajale pri pouku, kaj bodo počeli dijaki in kakšna bo učiteljeva vloga, kako bo vedela / kakšni bodo dokazi, da so cilji doseženi in na kaj bi želela, da so opazovalci pozorni, oz. o čem bi želela povratno informacijo. Opazovalci so se odločili, da bodo uporabili instrumentarij, pripravljen v projektu OBJEM. Po uri smo izvedli strokovni pogovor z analizo izvedene ure. V skladu s priporočili Bone in Mršnik (2019) smo najprej navedli prepoznana dejstva ter se vprašali, katere

sklepe in interpretacije bi lahko oblikovali na osnovi opažanj. Zatem smo se vprašali, s katerimi odprtimi vprašanji bi lahko spodbudili razmislek pri učiteljih in na koncu izvedli refleksijo procesa skupnega učenja. Pri tem smo uporabili podporna vprašanja, ki jih navaja Skvarč (2019), in sicer:

- do katerih spoznanj/idej/dilem sem prišel pri kolegalnih hospitacijah,
- kaj sem osebno pridobil oz. se naučil in
- kaj bi lahko sam uporabil/preizkusil v praksi.

V skladu s priporočili avtorice smo izmenjali mnenja o tem, kaj se nam zdi dodana vrednost tovrstnih kolegalnih hospitacij, predlagali nekatere spremembe in se strinjali, da bi jih veljalo v prihodnje ohraniti.

Sledilo je še nekaj uspešnih kolegalnih opazovanj pouka v nekoliko manjšem obsegu, zatem pa je tovrstni način dela zamrl in trenutno ne potekajo v želenem obsegu. Delno lahko to pripišemo izbruhu epidemije in prehodu na šolanje na daljavo, ki je učitelje časovno izredno obremenilo. Učitelji so bili namreč ob zaključku šolskega leta izredno utrujeni, nekateri tudi na robu izgorelosti. Mnogi se niti čez poletje niso spočili in pričetek šolskega leta je bil zaradi mnogih nedorečenosti v zvezi z epidemijo za marsikoga izredno stresen. Delno gre to morda tudi na račun skoraj istočasne vpeljave novega predmeta Interdisciplinarni tematski sklop (ITS), ki je poleg prej uveljavljenih medpredmetnih in timskih ur dveh učiteljev prinesel timsko poučevanje več učiteljev, ki so s tem morda dobili občutek, da že dovolj medsebojno spremljajo pouk, in niso čutili potrebe po dodatnih opazovanjih. Razlog gre prav gotovo iskati tudi v nezadostni pripravi in vodenju procesa kolegalnih hospitacij. Debeljak idr. (2012) namreč poudarjajo pomen načrtovanja za celotno šolsko leto ter umestitve kolegalnega opazovanja pouka v letni delovni načrt šole.

Pozitivne in negativne izkušnje ter napotki za izboljšave našega dela

Kljub vzponom in padcem obsega kolegalnih hospitacij lahko izpostavim kar nekaj pozitivnih izkušenj. **Učitelji so pri kolegalnem opazovanju pouka in zlasti v razpravah po njem pridobivali profesionalno samozavest.** Izredno sem ponosna na **visoko strokovne in spoštljive pedagoške pogovore po hospitacijah, ki so bili prav gotovo največji prispevek k razvijanju učne prakse vseh udeležencev.** Vsi smo tudi pridobili izkušnjo različnih pogledov in mnenj o na videz enolično določenih aktivnostih. Kot ravnateljica sem predvsem zaznala, da se celotna šola s tem razvija in dviga raven naše strokovnosti ter profesionalnosti. Čeprav je obseg kolegalnih hospitacij po začetnem zagonu upadel, opažam, da jih učitelji prepoznajo kot dragocen način svoje strokovne rasti.

K uspešnemu pričetku kolegalnih hospitacij so pripomogli tudi v okviru projekta pripravljene instrumentariji, ki so učitelje sproti opominjali na namen hospitacij in vidike pouka, ki so jih opazovali. Instrumentarij za opazovanje pouka smo uporabili kar v originalni obliki, saj smo v njem prepoznali načela dobrega opomnika, ki jih navajajo Debeljak idr. (2012), to je preprostost, razumljivost, omogočanje hitrega zapisovanja in s tem natančnega opazovanja ter njegova odprtost, prostor za pisanje opomb in obvladljivost glede na dolžino. Vsak učitelj je po svoji presoji dodal opombe. Pedagoški pogovor je vodil eden od članov tima.

Naš največji izziv je prav gotovo ohranjanje kontinuitete. **Menimo, da bomo morali v naslednjih letih kolegalne hospitacije dodati v letni delovni načrt šole kot posebno poglavje z natančneje opredeljenim obsegom in roki za izvedbo.** Prav tako ugotavljamo, da bi morali znotraj ali zunaj šolskega projektnege tima **imenovati poseben tim za izvajanje kolegalnih hospitacij, katerega edina naloga bi bila njihovo spodbujanje, organiziranje izvedbe ter zlasti spretno vodenje razprave po hospitaciji.** Kolegalne hospitacije so namreč preveč pomembne za razvoj šole, da bi bile le ena od mnogih nalog šolskega razvojnega tima. Prav tako ugotavljamo, da bi morali vsaj enkrat letno evalvirati svojo hospitacijsko dejavnost. Tako bi namreč prej zaznali razloge, zaradi katerih pri njihovem izvajanju prihaja do težav. Premalo smo bili namreč pozorni na problem prevelikega števila projektov na šoli, zato je prihajalo do preobremenjenosti najaktivnejših sodelavcev, kar je vodilo v škodljivo hitenje in opuščanje »nenujnih« aktivnosti.

Drugi večji izziv je bil zagotavljanje časa za strokovne razprave in zlasti beleženje in povzemanje ugotovitev. **Učitelji smo namreč pripravljene ogromno energije vložiti v pripravo in izvedbo učne ure, pogosto pa nam zatem zmanjka energije za beleženje in evalviranje izkušenj.** V prihodnje bi bilo zato morda smiselno pripraviti primeren obrazec.

Ugotavljamo tudi, da pri pripravi načrta hospitacij nismo upoštevali vpliva visoke povprečne starosti kolektiva, ki ne vpliva le na fizične sposobnosti, temveč tudi na različno motiviranost in odprtost za kolegialne hospitacije.

Poseben izziv je predstavljal prehod na hospitacije na daljavo, ker je na eni strani prineslo veliko dodatnih obremenitev, na drugi strani pa je predstavljalo tudi dragoceno priložnost za pridobivanje novih znanj in spretnosti. Izvajanje hospitacij na daljavo je bilo veliko enostavnejše z organizacijskega stališča, saj je lahko učitelj, ki je želel opazovati pouk kolega, svojo redno uro pripravil v spletni učilnici v obliki samostojnega dela dijakov in tako pridobil čas za opazovanje pouka svojega kolega. Prav tako so bili zlasti na začetku učitelji zelo motivirani za spoznavanje novih spretnosti poučevanja na daljavo. Razprava prek videokonferenc je z vsebinskega vidika potekala podobno, šibkejša pa je bila neverbalna komunikacija. Pogosto sem imela občutek, da tudi pohval učitelji niso zaznali tako močno kot v živo. Žal učitelji tudi pri hospitacijah na daljavo niso sistematično beležili opravljenih hospitacij.

Kot ravnateljica sem si tudi postavljala vprašanje, ali pravilno opravljam svojo vlogo, kot jo definira Erčulj (2015), torej ali vsem učiteljem zagotavljam ustrezno okolje, morebitne spremembe urnika, dovolj prostorne učilnice, in predvsem, ali smo učitelje dovolj usposobili za dajanje povratnih informacij.

Člani tima se tudi sprašujemo, ali je morda razlog za trenutno zamiranje kolegialnih hospitacij tudi v šolskem vzdušju. Morda nam je ostalo prikrito, da ta učiteljem, ki imajo različno stopnjo profesionalne samozavesti, ni zagotavljala potrebnega občutka varnosti in jim ni dajala potrebne samozavesti za vzajemno učenje. Prav tako nismo načrtno sestavljali šolskega projektne tima. Sestavili smo ga namreč na osnovi prijav učiteljev in pri tem nismo upoštevali starosti, predmetnih področij, kompatibilnosti in značajske značilnosti članov. Sestavljali so ga učitelji, ki so verjeli v pomen projekta in jih kolektiv zelo ceni. Imeli smo občutek, da ni bilo težav s spoštljivo komunikacijo ali z morebitnim vsiljevanjem projektne ideje. Vodja projektne tima je nekajkrat letno projektne aktivnosti predstavila na pedagoških konferencah, na katerih so kolegi postavljali vprašanja, glasnega nasprotovanja ni bilo. Morda je bila napaka tudi v tem, da prvih kolegialnih hospitacij nismo izvedli z manjšim obsegom udeležencev in da kolegom pred prvo hospitacijo nismo obširneje predstavili teoretičnih osnov in sistema izvajanja, na kar posebej opozarjata Erčulj in Dominko (2015).

Zaznano težavo so predstavljala samo izobraževanja za člane projektne tima, saj v majhnem kolektivu odsotnost več sodelavcev pomeni veliko obremenitev za druge. Tudi člani tima so po povratku iz izobraževanja, utrujeni od celodnevnega izobraževanja in poti, takoj vpadli v hiter ritem dela in pogosto ni bilo dovolj prenosa pridobljenega znanja na kolektiv. Teh težav je bilo manj po prehodu na izobraževanja na daljavo, ki so bila veliko manj naporna. Gre za izziv, s katerim se srečujemo tudi pri drugih projektih. Trenutno vidimo najboljšo rešitev v tem, da vsaj del izobraževanja, ki se jih udeležujejo člani projektne timov, pripeljemo kar v kolektiv.

Zaključek ali kako naprej?

Analiza priprave, izvajanja in evalviranja kolegialnih hospitacij kaže, da kolegialne hospitacije pozitivno vplivajo na profesionalni razvoj učiteljev in kakovost dela celotne šole. Za uspešno zagotavljanje njihove trajnosti jih bo treba v letnem delovnem načrtu posebej (časovno in količinsko) definirati tako, da to ne bo le aktivnost nekaterih, temveč vseh učiteljev. Smiselno je sestaviti poseben tim, pri čemer je treba biti posebej pozoren na njegovo sestavo. To morajo biti učitelji, ki prepoznajo pomen kolegialnih hospitacij ter med kolegi uživajo velik ugled. Člani tima morajo občasno kolege spodbujati in opolnomočiti za izvajanje in opazovanje pouka. Vodstvo šole mora zagotavljati primerno organizacijo oz. reorganizacijo urnika ter člane tima in kolege spodbujati. Skrbeti je treba za razvijanje šolskega vzdušja, tako da bodo učitelji ob vsej obilici dela navkljub motivirani svoje znanje in pedagoške spretnosti deliti z drugimi in jih tako nadgrajevati. Najti bomo morali načine, kako bomo skupaj »praznovali« njihovo uspešno razvijanje.

Morda bo naslednji izziv sodelovanje s sosednjimi šolami in bodo tudi medšolske hospitacije pomagale k našemu boljšemu delu. V primeru tovrstnega sodelovanja z osnovnimi šolami bi morda lahko tudi zagotovili lažji prehod učencev iz osnovnošolskega v gimnazijski prostor.

Viri in literatura

1. Ambrož, A. (2014). Medsebojno načrtovanje in medsebojne hospitacije kot obliki profesionalnega razvoja učiteljev. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju (2014)*, letn. 12, (2), 97–113.
2. Bone, J., in Mršnik, S. (2019). *Predstavitev projektov OBJEM in NA-MA POTI. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Neobjavljeno interno gradivo.
3. Debeljak, M., Dominko, C., Gombač, T., Keršnik, J., Krajnik, K., in Vehovec, M. (2012). Medsebojne hospitacije kot strategija vodenja za učenje. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju, 2012*, letnik 10(3), 61–75.
4. Erčulj, J., Debeljak, M., Dominko, C., Keršnik, J., Krajnik, K., in Vehovec, M. (2015). Medšolske hospitacije kot priložnost za učenje učiteljev. *Vzgoja in izobraževanje, 2015*(46), 52–58.
5. Siddiqui, Z. S., Jonas-Dwyer, D., & Carr, S. E. (2007). Twelve tips for peer observation of teaching. *Medical teacher, 29*(4), 297-300. Skvarč, M. (2019), Vloga ravnatelja (pedagoškega vodje) pri kolegialnih hospitacijah. Projekt OBJEM in NA-MA POTI. Delovno srečanje za ravnatelje. ZRSŠ. Neobjavljeno interno gradivo.
6. Skvarč, M., Bone, J., Mršnik, S. (2018). Sodelovanje ravnatelja pri izvajanju kolegialnih hospitacij. Projekt OBJEM in NA-MA POTI. Delovno srečanje za ravnatelje. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
7. Širec, A., Ašič, A., Ambrož Bezenšek, M., Bogataj, J., Cerar, L., Fridrih, K., Gajšek, R., Novšak, A., Pavc, I., Ravnik, D., Vidmar, J. (2013): Uvajanje ravnateljevih in kolegialnih hospitacij pri spremljanju aktivnega učenja otrok in učencev, V *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, letn. 11(3), str. 71-96.

3.6 Usmeritve za naprej

Dr. Sandra Mršnik, Mihaela Kerin, Zavod RS za šolstvo

Kolegialna hospitacija je aktivnost, ki jo izvajajo strokovni delavci predvsem z namenom skupnega učenja. Pri tem je opazovanje pouka le eden od korakov v celotnem postopku izvedbe. Opazovanje pouka je osnova za strokovne pogovore, ki so usmerjeni v reševanje strokovnih izzivov.

Opremljena struktura izvajanja kolegialnih hospitacij

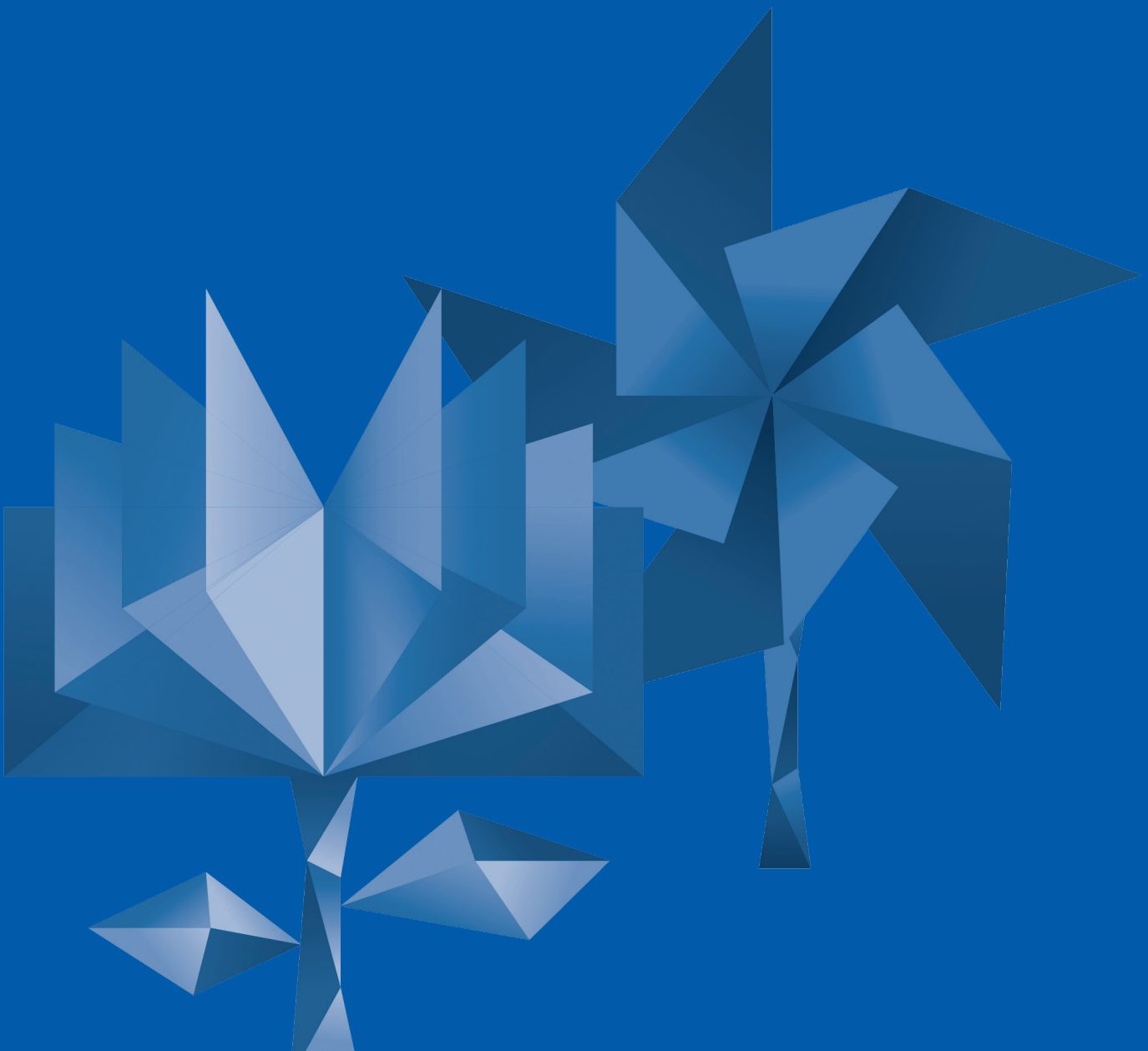
- 1. Pogovor pred hospitacijo**, v katerem se predstavijo cilji, dejavnosti, gradniki in pričakovani dosežki otrok/učencev/dijakov (protokol).
- 2. Opazovanje pouka / kolegialna hospitacija**, ki se izvede z uporabo opazovalne lestvice (opazovalna lestvica).
- 3. Pogovor po hospitaciji**, pri katerem se uporabi protokol za pogovor (protokol).

Z jasno strukturo in namenom kolegialnih hospitacij se v vrtcu in šoli izgrajujejo sodelovalna kultura, zaupanje in varno okolje, v katerem lahko vsak posameznik strokovno raste.

Ko začnemo uvajati kolegialne hospitacije, naj se jih udeležijo člani projektnega tima, potem pa povabimo še druge strokovne sodelavce iz vzgojno-izobraževalnega zavoda (VIZ). K udeležbi na hospitacijah je smiselno še naprej spodbujati tudi ravnatelje VIZ.

Sodelovanje, ki poteka na VIZ s kolegialnimi hospitacijami, zahteva veliko znanja in spretnosti/veščin, da se novosti učinkovito uvedejo. Zaradi kompleksnosti odnosov je med strokovnimi delavci VIZ treba podpirati pripravljenost vzgojiteljev/učiteljev za izvajanje kolegialnih hospitacij, pri katerih se v poučevanje uvajajo novosti. Pri tem sodelujočim po eni strani pomaga poznavanje teorije, po drugi strani pa pozitivne izkušnje, ki jih na podlagi konstruktivnih povratnih informacij in refleksijo ponotranjijo.

Pri ustvarjanju učeče se skupnosti, kjer ima vsak član možnost prispevati svoje znanje in mnenja, se ozavešča pomen refleksije, pri čemer se sproti rešujejo dileme, odpravljajo vprašanja, pri tem pa ves čas poteka proces učenja.



4

Mreženje med vzgojno-izobraževalnimi zavodi

4.1 Pletemo mreže med vrtci in šolami

Dr. Sandra Mršnik, Zavod RS za šolstvo

Uvod

V projektih OBJEM in NA-MA POTI so vrtci in šole imele različne vloge: vlogo razvojnih vzgojno-izobraževalnih zavodov (RVIZ) in implementacijskih vzgojno-izobraževalnih zavodov (IVIZ). RVIZ so razvijali in preizkušali didaktične pristope, v katere so uvajali gradnike, in skrbeli za aktivnejšo vlogo otrok/učencev/dijakov, medtem ko so IVIZ podajali povratne informacije o preizkušenih didaktičnih pristopih ali pa so razvijali in preizkušali svoje didaktične pristope. Vlogi sta se razlikovali tudi v tem, da so bili RVIZ nosilci več aktivnosti.

Načini sodelovanja med vodji in člani projektnih timov

Sodelovanje je potekalo v različnih organizacijskih oblikah: usposabljanja in delovna srečanja za vodje projektnih timov RVIZ in IVIZ, usposabljanja in delovna srečanja za člane RVIZ in IVIZ ter delovna srečanja v okviru mreženj med RVIZ in IVIZ. Srečanja v okviru mreženja so bila namenjena izmenjavi izvedenih didaktičnih pristopov, torej je šlo za izmenjavo primerov obetavne prakse in dajanje povratnih informacij na predstavljene primere. Najprej so primere predstavljali člani RVIZ, nato pa še člani IVIZ.

Zato, da so se srečanja v okviru mreženja lahko izvedla v varnem okolju, kjer bo imel vsak priložnost spregovoriti, vprašati, podati povratno informacijo, je bilo predhodno narejenih kar nekaj korakov. Vzgojitelji/učitelji so v različnih skupinah in na različnih organiziranih delovnih srečanjih strokovnjakov vzpostavljali profesionalne odnose ter sooblikovali kriterije sodelovanja, ki so bili osnova za učinkovito sodelovanje. Na usposabljanjih, ki so se jih vodje in člani projektnih timov udeležili, so bile predstavljene vsebine in izvedene delavnice, ki so omogočale razumevanje in udejanjanje odgovornosti, strokovnosti in konstruktivne komunikacije. Vodje in člani projektnih timov vzgojno-izobraževalnih zavodov (VIZ) so se usposabljali o vsebini projektov, ki je bila vezana na pismenosti in druga področja, ki sta jih projekta pokrivala. Vodje projektnih timov smo poleg vsebin projekta podpirali tudi s procesnimi znanji, povezanimi s participativnim vodenjem in vključujočim delovanjem, delom in odnosi v timu, vlogo vodje in članov v timu, kako lahko ohranjajo motiviranost članov projektnega tima za izvajanje aktivnosti projekta, kako spodbujajo k razvoju in preizkušanju inovativnih pristopov, kako podpirajo procese oblikovanja tima, ki je dejaven in učinkovit, in kako podajati konstruktivno povratno informacijo.

Poleg tega so vzgojitelji in učitelji velik del svojega strokovnega usposabljanja namenili razumevanju gradnikov pismenosti, uvajanju elementov formativnega spremljanja, oblikovanju vprašanj višjih taksonomskih ravni in izboru dokazov o dosežkih, zato da so bili didaktični pristopi inovativni in prenosljivi na različne predmete in področja.

Načini in namen mreženja med vzgojno-izobraževalnimi zavodi

Z željo po izboljšanju kolegialnega učenja so člani projektnih timov vrtcev in šol v razvojnih projektih na novo preizkušali in nadgrajevali že obstoječe načine sodelovanja. Eden izmed uvedenih načinov je bilo mreženje med člani RVIZ in člani IVIZ. Srečanja v okviru mreženja so potekala na dveh ravneh: vertikalno in horizontalno mreženje. Projekta OBJEM in NA-MA POTI sta razvojna projekta, ki vključujeta celotno vertikalno izobraževanja, od vrtca do osnovne šole, zato so mreženja, na katerih so se srečevali strokovni delavci vrtcev, osnovnih in srednjih šol, novost, pomenila so povezovanje in hkrati vpogled v delo od vrtca do srednje šole. V horizontalnih mreženjih pa so se povezovali le strokovni delavci vrtcev ali osnovnih ali srednjih šol.

Namen mreženja je bil s predstavitvami dejavnosti izmenjati izkušnje pri uvajanju gradnikov v poučevanje. Poleg tega so bili nameni mreženja še:

- povezovanje in vzajemno učenje strokovnih delavcev vrtcev, osnovnih in srednjih šol z namenom izmenjave izkušenj in primerov dobrih praks ter izgradnja učeče se skupnosti po območnih enotah;
- podpora delovanju projektnih timov RVIZ in IVIZ;
- spodbujanje izvedb kolegialnih hospitacij znotraj posameznih vrtcev, osnovnih in srednjih šol ter med njimi;
- razvijanje medpredmetnih primerov dejavnosti za razvoj pismenosti;
- razvijanje veščin kolegialnega podpiranja, podajanja konstruktivne povratne informacije, sodelovanja, komuniciranja itd.

Poleg izmenjave primerov dejavnosti je pomembno, da med seboj delijo izkušnje tudi o tem, kako deluje projektni tim, zato so drug drugemu sporočali:

- S čim se lahko vaš projektni tim, vaša šola, vaš vrtec pohvali? Kje vidite izzive?
- Kaj je vaš VIZ (člani projektnega tima) pridobil zaradi vključenosti v projekt?
- Kaj je vaš VIZ prispeval k projektu?

Dogovori in pravila delovanja vzgojiteljev in učiteljev v mreži

Na srečanjih v okviru mreženja smo na začetku vzpostavili kulturo sodelovanja in pravila delovanja v mreži. Hkrati smo skupaj s sodelujočimi spoznavali namen kritičnega prijateljevanja in se urili v podajanju konstruktivnih povratnih informacij. Za izgradnjo pravil in vrednot potrebujemo več časa in skupnih srečanj, kjer bi se spoznali in s tem ustvarjali kulturo zaupanja. Kljub temu smo upoštevali nekaj pravil, ki se navezujejo na:

- **sodelovalno delo:** vključevanje vseh pri izražanju svojih mnenj in ustvarjanju skupnih dokumentov;
- **komunikacijo:** poslušanje drug drugega; jasno in konstruktivno izražanje misli;
- **izgradnjo odnosa:** pravočasen začetek in zaključek srečanj, spoštljiv, enakovreden odnos med člani RVIZ in IVIZ;
- **zaupanje:** osrediniti se na izboljšanje lastne prakse ter pripravljenost deliti s kolegi.

Pri oblikovanju pravil lahko uporabimo protokol, ki je nastal v projektu Linpilcare [Oblikovanje pravil](#) (stran 208, protokol številka 131).

Predstavitev primerov dejavnosti na mreženjih

Na srečanjih v okviru mreženj so vzgojitelji in učitelji predstavljali dejavnosti oz. mikrodejavnosti, v katerih so udeleženci prepoznali gradnike in premišljali o nadgradnji. Izmenjevali so si didaktične pristope, v katerih je bilo zaznati aktivnejšo vlogo otrok/učenec/dijakov v vseh fazah učnega procesa. Aktivna vloga otrok/učenca/dijaka je ključna za pridobivanje znanja, pri čemer vzgojitelj/učitelj upošteva predznanje, skupaj z njimi osmišlja učni proces in hkrati razvija spretnosti in kompetence. Skupaj z otroki/učenci/dijaki oblikuje kriterije uspešnosti in namene učenja, ki omogočajo samostojno delo in hkrati višje miselne procese. Vsi udeleženci so iskali načine razvijanja in preizkušanja didaktičnih pristopov, ki ob uvajanju gradnikov omogočajo spodbujanje izboljšav na različnih področjih projektov.

Preizkušanje didaktičnih pristopov je sledilo elementom prožnih oblik učenja, ki razvijajo/nadgrajujejo obstoječe pedagoške strategije, pristope in prakse z novimi učnimi praksami, ki z vključevanjem novih tehnologij, pripomorejo k dvigu splošnih kompetenc učencev (pismenost, matematična, naravoslovna, tehniška in inženirska kompetenca, digitalna kompetenca, osebnostna, družbena in učna kompetenca), hkrati pa razvijajo pri učencih tudi ustvarjalno in inovativno reševanje problemov, kritično mišljenje, sposobnost odločanja, radovednost in odgovornost.

Uvajanje elementov prožnih oblik učenja v didaktični del je tako poleg zgoraj omenjenega pomenil še vključevanje razvoja splošnih kompetenc v vzgojno-izobraževalni proces. Dejavnosti, ki so jih vzgojitelji in učitelji načrtovali, razvijali in preizkušali, so, po prejetju povratnih informacij svojih kolegov, dopolnjevali s sodobnimi

teoretičnimi spoznanji s področja učenja in poučevanja. Profesionalni razvoj strokovnih delavcev se je pred mreženjem udeležal z vključevanjem strokovnih delavcev v različne oblike usposabljanj za krepitev kompetenc in v srečanja mreženja, ki predstavljajo podlago za uvajanje prožnih oblik učenja.

Redna delovna srečanja v okviru mreženja, redne pedagoške diskusije in timsko delo učiteljev, vzajemno učenje in vrednotenje vzgojiteljevega/učiteljevega dela ter različne izvedbe didaktičnih pristopov so omogočili vključevanje različnih strategij in izmenjavo obetavnih praks. Po ocenah vzgojiteljev in učiteljev so bila med najučinkovitejšimi ravno srečanja v okviru mreženja med RVIZ in IVIZ.

Tako so z različnimi srečanji na podlagi dobrih praks nastajali predlogi, priporočila in modeli za izboljšanje učne prakse. Strokovni delavci so ob refleksijah in samoevalvaciji lastne učne prakse ter ob povratnih informacijah kolegov iskali možnosti za izboljšave. Veščine kolegialnega podpiranja so omogočile širjenje primerov/modelov med preostale člane kolektiva in med vzgojno-izobraževalnimi zavodi.

Iz predstavljenih pristopov so udeleženci prepoznavali elemente inovativnega učnega okolja, ki so se odražali in tem, da so vzgojitelj/učitelj postavili učenje v središče (tako je otrok/učenec/dijak postal aktiven pri učenju in sodelovanju v skupini) in ob tem spodbujali zavzetost za učenje, kljub vsem spremenjenim okoliščinam zaradi zaprtja šol in delnega zaprtja vrtcev. V pristopih so vzgojitelji in učitelji ustvarjali pogoje, kjer je bilo učenje sodelovalno in hkrati občutljivo za individualne razlike med učečimi. Glavni namen didaktičnih pristopov je bil, da otroci/učenci/dijaki razvijajo pismenosti z aktivnim usvajanjem znanja, zato je bil pomemben del ravno preizkušanje pristopov, ki to omogočajo, pri čemer se upošteva predznanje vsakega posameznega otroka/učenca/dijaka in se jim ponujajo ravno prav zahtevne dejavnosti. S premišljenim načrtovanjem pouka in izborom ustreznih dejavnosti otroci/učenci/dijaki sočasno nadgrajujejo vsebinsko znanje posameznih predmetov/področij, se urijo v različnih strategijah učenja in razvijajo pozitiven odnos do branja oziroma naravoslovja in matematike.

Ob izmenjavi primerov dejavnosti, v katere so bili uvedeni gradniki, je bila v pogovorih po predstavitvah na mreženjih pozornost usmerjena še k/h:

- za vrtce:
 - ozaveščanju vzgojiteljic/vzgojiteljev o pomenu govornih, naravoslovnih in matematičnih dejavnosti v vrtcu,
 - ozaveščanju vzgojiteljic/vzgojiteljev o pomenu pravilnega poimenovanja in širjenja besedišča na vseh področjih kurikula (jezik, matematika, družba, narava, umetnost, gibanje),
 - okrepitvi dejavnosti spodbujanja razvoja govora otrok, raznovrstnosti pristopov za razvoj pismenosti;
- za osnovne in srednje šole:
 - spodbujanju različnih pristopov za dvig ravni pismenosti (npr. razumevanje prebranega, interes za branje različnih vrst besedil, raziskovanje, preiskovanje, modeliranje),
 - skrbnemu izgrajevanju strokovnega jezika (besedišča, terminologije) pri vseh predmetih,
 - preseganju osredotočenosti s priklica jasno zapisanega podatka na izpeljevanje sklepov iz prebranega (kritično branje in mišljenje),
 - ustvarjanju učnega okolja, ki bo podpiralo vse učence (ranljive skupine in učence, ki zmorejo več),
 - gojenju kulture visokih pričakovanj do vseh učencev,
 - izvajanju dejavnosti za vsa področja projekta (npr. slovenščina kot drugi/tuji jezik, šolske knjižnice, kritično mišljenje, reševanje avtentičnih problemov in odnos do učenja in motiviranost),
 - spremljanju spreminjanja vloge učitelja ter učenca in dijaka,
 - spodbujanju k razmisleku ob branju in vsebinskemu analiziranju besedil in podatkov, ki zahteva globlji premislek,
 - uvajanju poglobljenega branja besedil pri vseh predmetih in uporabi različnih orodij in aplikacij za branje,
 - kritičnemu presojanju virov in kritičnemu branju.

Povratna informacija kot vir učenja

Uspešnost uvajanja gradnikov se udejanja v nenehnem izboljševanju tako učne prakse kot tudi načinov sodelovanja med vzgojitelji in učitelji. V razvojnih projektih so sodelujoči člani projektnih timov vrtcev in šol izboljševali prakso tudi s tem, da so prejeli povratno informacijo kolegov. Tako so na videokonferenčnih srečanjih mreženja sodelujoči podajali povratno informacijo ob vprašanjih in iztočnicah, bili so jasno usmerjeni v podajanje povratne informacije in pogovor po predstavitvi primerov.

Navodilo: Zapišite povratno informacijo in refleksijo ob spremljanju predstavitev primerov. Izhajajte iz spodnjih iztočnic in vprašanj.

1. Opažena dejstva

Kaj sem pri opazovanju primera dejavnosti videl, slišal, zaznal ...?

Ali predstavljeni primer podpira razvoj izbrane pismenosti?

Je izbran pravi podgradnik?

2. Vprašanja/nasveti vzgojitelju/učitelju

Na katere neizkoriščene priložnosti želite opozoriti oz. katere izboljšave predlagate?

3. Refleksija

Da katerih spoznanj/idej/dilem sem prišel ob predstavitvi?

Kaj sem pridobil oz. se naučil?

Kaj od videnega lahko uporabim v svoji praksi?

Moj predlog za nadgradnjo je ...

Želim sporočiti še ...

Medsebojno podpiranje RVIZ in IVIZ v okviru delovnih srečanj mreženj je potekalo na regijski ravni, kadar pa to ni bilo mogoče, pa tudi širše. Vodjem projektnih timov RVIZ smo prepuščali organizacijo in moderiranje delovnih srečanj v okviru mreženj. To pomeni, da smo vodjem projektnih timov prepuščali odgovornost za mreženje, a hkrati jim nismo odrekli pomoči in podpore.

Odzivi udeležencev po mreženjih

Srečanja v okviru mreženja smo evalvirali s povratnimi informacijami članov in vodij projektnih timov. Povratne informacije, ki smo jih pridobili od udeležencev mreženja, so se osredotočale na različne vidike mreženja, tako na vsebino kot na organizacijo srečanj mreženja.

Izpostavili so **uporabnost predstavljenih didaktičnih pristopov**.

»Na mreženju so kolegice predstavile svoje mikrodejavnosti – konkretne primere dobre prakse, ki kažejo na to, da se vloga učencev v razredu spreminja. Dejavnosti so bile skrbno načrtovane in premišljene, učenci so imeli aktivno vlogo, primorani so bili razmišljati ter znanje povezovati in nadgrajevati.

Dejavnost mreženja je kakovostna, učitelji smo podelili veliko uporabnih idej, rešitev, izkušenj, s katerimi bomo razvijali nove pristope pri različnih predmetnih področjih.«

(Katarina Črtalič, OŠ Bršljin)

»Še eno spletno mreženje je tudi tokrat pokazalo, da so člani in članice RVIZ in IVIZ preudarno izbrali primere mikrodejavnosti, kajti vsi primeri kažejo velik vpliv usposabljanj, ki jih imamo, uporabnost pri različnih predmetih, medpredmetno povezanost, vključevanje šolske knjižnice, uporaba IKT, inovativnost, in so predstavljeni z velikim žarom in ponosom. Vesela sem odziva vseh udeležencev, njihovih ustnih in pisnih komentarjev, in upam, da bodo primere lahko uporabili in to znanje predali ostalim. Kot organizatorica in moderatorica srečanja sem se marsikaj naučila, spoznala in pridobila.«

(Petra Žunko, OŠ Kidričevo)

»Na srečanju mreženja je bilo predstavljenih kar šest primerov mikrodejavnosti različnih predmetov iz različnih VIO. Po en primer iz vsakega VIO so poslušali vsi udeleženci, v drugem delu so udeleženci izbrali primer, ki so ga želeli spremljati.

Udeleženci so v predstavitev prepoznali veliko različnih in zanimivih pristopov v izrednih razmerah – bodisi v času šole na daljavo bodisi kot pouk z upoštevanjem navodil NIJZ.

Predstavljene mikrodejavnosti so zelo dobro spodbujale bralno pismenost, razvijale so predvsem gradnike motivacija za branje, razumevanje besedil in besedišče ter tudi odziv na besedilo in tvorjenje besedila.

Iz primerov je bilo razvidno, da so bile dejavnosti skrbno načrtovane in premišljene, vključeni so bili tudi elementi formativnega spremljanja. V predstavljenih primerih je bilo vidno, da so bili učenci vključeni v pouk, aktivni in zelo motivirani za delo, kar je bilo razvidno tudi iz dokazov učenja v posameznih predstavitev.

Glede na zapisane odzive in refleksije lahko zaključim, da je srečanje bilo kakovostno in učinkovito ter sprejeto kot zelo dober način za izmenjavo idej in dobrih primerov, saj lahko posamezne dejavnosti uporabimo tudi pri različnih predmetih.«

(Mihaela Copot, OŠ Puconci).

»Udeleženci so prepoznali velik nabor metod dela (Arnesova delavnica, raba slovarjev, tvorba besedila, osebna strategija zapisovanja – miselni vzorci). Vključeni so bili vsi elementi formativnega spremljanja (aktivacija predznanja, oblikovanje kriterijev uspešnosti, večkratno podajanje povratnih informacij, možnost izboljšati svoj zapis, medvrstniško podajanje povratnih informacij). Udeleženci so izpostavili tudi dobro povezovanje učiteljic, pohvalijo uporabo različnih virov. Nekateri udeleženci so spoznali tudi možnost uporabe različnih spletnih orodij (skupno urejanje Googlovega dokumenta, Arnesove delavnice).

Učenci so bili aktivno vključeni v vse faze pouka in zagotovo za delo motivirani.«

(Tjaša Prudič, OŠ Rakek)

»Menim, da je bilo srečanje zelo uspešno. Predstavljeni primeri so bili premišljeno izbrani, raznoliki, zanimivi in poučni, predstavitev pa odlično pripravljene. Vse pohvale tudi moderatoricama za pripravo in izjemno učinkovito vodenje srečanja.«

(Meta Kirn, OŠ Pivka)

Vodje projektnih timov so izpostavili **pozitivne izkušnje z mreženjem: kaj so pridobili, katere izkušnje bi delili z drugimi.**

»Pozitivne izkušnje z mreženjem so predvsem v tem, da je mreženje v projektu bil pomemben vir učenja, poteka profesionalni razvoj učitelja, ki se razvija z opazovanjem primerov drugih učiteljev in sodelovanjem v mrežah, pridobivanjem dragocenih izkušenj, vzpostavitev novih poznanstev in predstavljanjem primerov dobre prakse.«

»Na srečanjih mreženja smo pridobili mnogo novih idej, delili smo izkušnje in dobili potrditve za lastno poučevalno prakso.«

»Potrditev, da delamo dobro, da smo na pravi poti in hkrati nekakšna kalilnica novih idej. V lastno prakso smo zagotovo vnesli (vsaj) določene metode ali ideje, ki smo jih prilagodili učencem in predmetu.«

Nameni mreženja so se realizirali, saj so nam vodje in člani projektnih timov podajali povratne informacije, kaj smo z mreženjem dosegli.

»Z mreženjem pa ne pridobi samo učitelj, temveč tudi celoten VIZ, zato menim, da je mreženje potrebno, koristno in nujno. Digitalna tehnologija nam omogoča hitrejšo, lažjo in učinkovitejšo organizacijo mreženja, hkrati pa slabost, saj večina učiteljev želi ohraniti osebni stik in pristno komunikacijo.«

»Profesionalni razvoj, mreženje kot vir učenja, dragoceni prenosljivi primeri in strokovni pogovor po predstavitvi primerov.«

Sporočali so nam, kako so **predstavljene pristope preizkusili v praksi**.

»Nekatere pristope smo v praksi preizkusili, dodali smo metode, ki so podprte z igro in gibanjem.«

»Kolegi so nekatere primere prenesli v prakso, npr. na druga predmetna področja – predvsem so bile vir navdiha predstavljene mikrodejavnosti.«

»V lastno prakso smo/so zagotovo vnesli (vsaj) določene metode ali ideje, ki smo/so jih prilagodili učencem/dijakom in hkrati posebnostim učnega predmeta.«

Predlagali so nam, kako bi **mreženje lahko nadgradili**.

»Morda bi mreženje organizirali kot ‚delavnico‘, v kateri bi neko temo (npr. obravnavo vabila, pravopisa, nekega primerne besedila ...) razvili po celotni vertikali (delo v sobah). Nato bi do prihodnjega srečanja ideje preizkusili v oddelkih in se na zadnjem srečanju pogovorili o ugotovitvah.«

»Predstavitve primerov na mreženju bi lahko nadgradili s kolegijskimi hospitacijami. Po videnem bi učitelji predstavljeni primer lažje prenesli na svoje predmetno področje.«

»Članice se strinjajo, da so bila mreženja zelo koristna, saj se iz predstavitev poučevalne prakse drugih učiteljev učijo največ. Mreženja morajo imeti smisel in morajo biti konkretizirana (konkretni primeri iz razreda), zato predlogov za drugačne vsebine na mreženjih nimajo. S primeri, ki so bili predstavljeni na srečanjih, so bile zelo zadovoljne, saj jih lahko uporabijo pri svojem pouku.«

»Protokol mreženja je dober, saj omogoča dragocen vir učenja sodelujočim učiteljem ter omogoča izboljšave, prilagoditve in nadgraditve. Menim, da bi morala imeti vsaka šola razvito strategijo mreženja, zapisano v LDN po formuli: mreženje znotraj VIZ, med VIZ v lokalnem okolju (vrtec, osnovna šola in srednja šola), med VIZ po vertikali in horizontali na državni ravni, kar pa se mi zdi neuresničljivo. Povezovanje tako, kot ga imamo v projektu OBJEM, pa to omogoča.«

»Predlagamo, da se mreženja nadaljujejo tudi potem, ko se bo projekt zaključil, in ostane v tej smeri, da se predstavijo primeri dejavnosti / izmenjava izkušenj, možne nadgradnje po vertikali/horizontali, možnost vključevanja tudi drugih učiteljev, ki do sedaj niso bili vključeni v projekt.«

Zaključek

Na koncu velja omeniti, da iz zapisov povratnih informacij udeležencev mreženja lahko prepoznamo, da smo dosegli namen mreženja, ki je bil predvsem izmenjava obetavnih praks, podajanje povratnih informacij in nadgradnja pristopov. Poleg tega iz zapisov lahko povzamemo, da so učitelji reflektirali lastno prakso v primerjavi s predstavljenimi primeri ter iskali načine, kako bi v svojo poučevalno prakso vnesli ideje, ki so jih videli. Mreženje je ustvarilo razmere, v katerih so lahko potekali poglobljeni pogovori ali pa zapisi poglobljenih povratnih informacij. Tako so ob podajanju povratne informacije lahko tudi samoreflektirali o pristopih poučevanja. Vzgojitelji/učitelji so poročali o spremenjeni vlogi otrok/učencev/dijakov in tudi o tem, da so poskušali spreminjati lastno poučevalno prakso, kar je eden od pomembnih rezultatov projektov.

Ob tem pa lahko povzamemo: »Z drugimi se učim in zorim.«

Viri in literatura

1. Bone J. (2020). Mreženje. Izvedbeni kurikulum. Kolegialne hospitacije. Evalvacija napredka naravoslovne in matematične pismenosti. Letno vsebinsko poročilo. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
2. Bone, J. (2019). Mreženje – pogled naprej: kaj in kako. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
3. Bone, J. (2021). Informacije o poteku izvedbe evalvacije, mreženju, izobraževanjih, prožnih oblikah učenja in izpolnjevanju vprašalnikov. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
4. Mršnik, S. (2018). Skupni izzivi pri mreženju VIZ. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
5. Mršnik, S. (2019). Poučevanje in učenje s pomočjo raziskovanja lastne prakse, učeča se skupnost. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
6. Mršnik, S., in Mićović Struger, L. (2021). *Priporočilo za podporno okolje – mreženja vodij in članov projektnih timov ter ravnateljev razvojnih in implementacijskih VIZ*. ZRSŠ. Interno gradivo.
7. Mršnik, S., Novak N., in Mićović Struger, L. (2020). Mreženje med RVIZ in IVIZ. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Neobjavljeno interno gradivo.
8. Rajh, S., Slavič Kumer, S., in Vršič, V. (2020). 1. mreženje v OE Murska Sobota. V *Projekt NA-MA POTI*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
9. Rosc Leskovec, D., Sivec, M., in Kerin, M. (2020). Obrazec za zapis dejavnosti in obrazec za zapis povratne informacije. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za ravnatelje in vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
10. Rutar Ilc, Z. (2018). Vloga tima pri vpeljevanju sprememb in pri spodbujanju sodelovanja na šoli. V *Projekt OBJEM, NA-MA POTI in POGUM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
11. Zupanc Grom, B., in Lesničar, B. (2019). Mreženje med VIZ-i za krepitev kvalitetnejšega sodelovanja ter pomen in vloga posameznikov v mreži. V *Projekt OBJEM, NA-MA POTI, POGUM in PODVIG. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.

4.2 Pogled vodij in članov projektnih timov na mreženje

Vrtci

- Pot k učinkovitemu nadgrajevanju znanja strokovnih delavcev
- Mreženje – dvosemerni proces povezovanja na osebni in profesionalni ravni
- Iz izkušenj se učimo
- Izmenjevati, dopolnjevati in povezovati znanje in izkušnje v mreženju

Osnovna šola

- Mreženje kot pozitivna podpora učitelju
- Izmenjava znanja ali mreženje med vzgojno-izobraževalnimi zavodi

Srednja šola

- Mreženje je dragocena izkušnja za učitelja
- Mreženje med šolami kot podpora uresničitvi ciljev vzgojno-izobraževalnega procesa

Vzgojitelji in učitelji v prispevkih opisujejo izkušnje z mreženjem med vzgojno-izobraževalnimi zavodi in med drugim odgovarjajo na nekatera spodaj zapisana vprašanja:

- Katere pozitivne izkušnje z mreženjem bi izpostavili? Kaj ste pridobili?
- Kako ocenjujete mreženje z vidika: zanimivosti, uporabnosti, jasnosti in strokovnosti?
- Kakšna je vloga članov in vodij projektnih timov, svetovalcev pri mreženju?
- Kako so se na mreženja odzivali člani projektnih timov in kakšni so bili učinki?
- V čem prepoznate prednosti in pomanjkljivosti mreženja med vzgojno-izobraževalnimi zavodi iste stopnje in mreženja od vrtca do srednje šole?
- S katerim delom mreženja bi želeli nadaljevati?
- Kako bi mreženje lahko nadgradili (vsebinsko in organizacijsko)?

4.2.1 Pot k učinkovitemu nadgrajevanju znanja strokovnih delavcev

Franja Šteharik Breč, Vrtec Ravne na Koroškem

Uvod

Leta 2016 sem bila zelo vesela povabila k sodelovanju pri projektu, ki podpira dvig ravni bralne pismenosti, torej tudi področje jezika. Vedno se veselim sodelovanja, povezovanja in izmenjave izkušenj s strokovnimi delavkami v vrtcih. Takšna so bila tudi moja pričakovanja. Članica projektne tima sem že od vsega začetka.

Namen mojega prispevka je napisati osebno izkušnjo mreženja vrtcev, kjer sem na enem izmed srečanj predstavila mikrodejavnost. Izbrana mikrodejavnost je predstavljala dejavnost iz zapisa didaktičnega pristopa, ki je najbolj podpirala temeljni gradnik. Izbrala in predstavila sem gradnik »glasovno zavedanje«.

Način, kako je potekalo mreženje med vrtci, je bil zelo dobro zasnovan. Namen je bil deljenje in izmenjava izkušenj, prikaz dobre prakse, podajanje povratnih informacij in ob koncu strokovni pogovor.

K temu bi še dodala, da so mi bila v veliko pomoč zanimiva, izčrpna, profesionalna in strokovna usposabljanja članic razvojnih timov, saj so predavateljki znali teorijo podpreti s praktičnimi primeri. Pomoč koordinatoric in naše vodje projektne tima je bila vedno na voljo, če se je kdaj kaj zataknilo pri načrtovanju. Tako so se zame odprle nove možnosti za izboljšavo na izbranem področju jezika.

Dobro mreženje se prične tako, da točno vemo, kaj hočemo

Predstavitev, ki sem jo pripravila kot primer izvedene dejavnosti za razvijanje gradnikov bralne pismenosti, je bila zame dodana vrednost pri mojem pedagoškem delu. Najprej sem malo dvomila, ali bom to nalogo dovolj dobro predstavila preostalim prisotnim na mreženju, da bo dovolj razumljiva in jo bodo lahko tudi uporabili pri svojem delu, kajti do takrat še nisem imela izkušnje s predstavitevami na mreženjih med vrtci. Skrbelo me je, ali bom v zelo kratko odmerjenem času uspela predstaviti mikrodejavnost, ki smo jo v skupini izvajali več kot mesec dni. Kaj hitro je ta dvom izpuhtel, saj sem imela dobro podporo naše vodje tima v vrtcu.

Vedela sem, da imam njeno podporo, strokovnost, predanost ter pripravljenost za dodatno strokovno pomoč, če bi se moje načrtovanje predstavitev kje ustavilo. Pa se ni. Saj so bila navodila za pripravo in potek delovnega srečanja, ki jih je pripravila koordinatorica, skrbno pripravljena in so mi zelo pomagala pri pripravi predstavitev.

Skupaj z vodjo projekta sva najprej pregledali, kaj je moja naloga, nanizali oporne točke in začela sem z delom.

Izpostavila sem izhodišče, namen dejavnosti in gradnik, ki sem mu sledila. Poudarila sem, da sem želela otroke navajati na opazovanje in spoznavanje naravnih lepote, stalnega spreminjanja žive/nežive narave, sprememb v letnem času – jesen, opravič jeseni na polju/njivi, na vrtu/gredi, pridelkov in priprave ozimnice za zimski čas.

Namen vsebinskega sklopa je bil s pomočjo didaktičnih materialov opogumljati otroke h govoru, k pozornemu poslušanju prebranega besedila do konca, k samostojnemu pripovedovanju, k prepoznavanju in poimenovanju novih besed in h glasovnemu razločevanju in glasovnemu razčlenjevanju. Skratka, dejavnosti sem želela povezati z dejavnostmi s področja jezika in bogatiti besedišče ter glasovno zavedanje.

Za predstavitev sem imela 15 minut. Opisala sem potek načrtovanih dejavnosti in kako sem ustvarila pogoje za motiviranost otrok, da so bili aktivni udeleženci v procesu dogajanja v skupini. Ob koncu sem predstavila še, kaj so pridobili otroci, kaj sem pridobila jaz in katere dejavnosti načrtujem za nadgraditev.

Ves čas predavitve sem imela v mislih, ali me prisotni poslušajo in ali spremljajo mojo predstavitev. Spraševala sem se, koliko bodo uspeli v teh nekaj minutah razumeti povedano za prenos v svoje dejavnosti.

Ob končani predstavitvi je sledila povratna informacija udeleženk, ki so spremljale mojo predstavitev. Beseda je zakročila in s povratno informacijo sem bila zelo zadovoljna. Iz njihovih zapisanih besed sem razbrala, da so bile zadovoljne s predstavitvijo didaktičnega pristopa in da bodo predstavljene dejavnosti lahko vnesle v svoje delo. Z njihovo pomočjo sem dobila vpogled v svoje delo in že v mislih odgovarjala na njihova zastavljena vprašanja ali dvome. Kasneje sem v spletni učilnici tudi imela možnost odgovoriti na nekaj vprašanj in pojasniti, zakaj sem tako načrtovala dejavnosti.

Z velikim zanimanjem in veseljem sem prisluhnila tudi drugim strokovnim delavkam, ki so predstavljale svoje primere dobrih praks v vrtcih. [Mreženje med vrtci razumem kot povezovanje in sodelovanje v smislu, da vsak posameznik nekaj da in nekaj dobi v zameno.](#)

Kaj mi je pomenilo mreženje med vrtci?

Dobra predstavitev učinkovitih pristopov v oddelku je pokazala, kako večča sem pri načrtovanju gradnikov. Dokazala sem, kako dobro znam posredovati svoje delo drugim članicam, ki so spremljale mreženje. Pridobila sem kompetenco, da se znam vključiti v pogovor, da znam izraziti svoje mnenje, odgovoriti na vprašanja in pomisleke soudeleženk ter prepoznati svoje spretnosti pri argumentiranju in izražanju lastnega mnenja.

[Mreženje je pripomoglo k izmenjavi znanj in izkušenj med prisotnimi, s pomočjo strokovnih razprav smo dokazale, da je to eden izmed ključnih pomenov izmenjave dobrih praks, ki nas vodijo k uvajanju nenehnih izboljšav in učečih se skupnosti na področju predšolske vzgoje. Pri tem smo dokazale, da smo na poti k učinkovitemu nadgrajevanju svojega znanja v prihodnosti.](#)

Viri in literatura

1. Mršnik, S. (2019). Načrt nadaljnega dela po projektih. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za ravnateljce*. ZRSŠ. Neobjavljeno interno gradivo.
2. Mršnik, S. (2019). Ravnavesje pri sodelovanju v projektu med že znanim in novim in načrtovane aktivnosti projekta. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za ravnateljce*. ZRSŠ. Neobjavljeno interno gradivo.
3. Zupanc Grom, B., in Lesničar, B. (2019). Mreženje med VIZ-i za krepitev kvalitetnejšega sodelovanja ter pomen in vloga posameznikov v mreži. V *Projekt OBJEM, NA-MA POTI, POGUM in PODVIG. Delovno srečanje za ravnateljce*. ZRSŠ. Neobjavljeno interno gradivo.

4.2.2 Mreženje – dvosmerni proces povezovanja na osebni in profesionalni ravni

Marina Petakovič, Vrtec Ravne na Koroškem

Uvod

V okviru projekta OBJEM sem imela priložnost prvič sodelovati v mreženju. Zame je to pomenilo povezovanje z drugimi strokovnimi delavci, ki so izvedli dejavnosti v oddelku predšolskih otrok, si pridobili izkušnje, nova znanja, spoznanja ter primere dobre prakse kakovostno predstavili širšim sodelavcem.

Tako kot v svojem osebnem življenju navezujemo stike, »pletemo mreže«, nova spoznanja, tudi na profesionalni ravni vlečemo niti in jih oblikujemo v »mrežo«.

Namen prispevka je podati osebne izkušnje in spoznanja, ki sem jih pridobila pri sodelovanju v mreženju in ki omogočajo hitro ter učinkovito teoretično predstavitev dejavnosti, obogateno s slikovnim gradivom in fotografijami, s pomočjo katerih je mogoče dobro začutiti skupinsko vzdušje v oddelku.

Kaj je mreženje?

Mreženje je slovensko poimenovanje, ki je nastalo z dobesednim prevodom metaforično motiviranega angleškega poimenovanja *networking*. Poimenuje vzpostavljanje obojestransko ugodnih odnosov s soljudmi (D'Amour, 2004, str. 5).

Uspeh mreženja je torej odvisen od komunikacijskih sposobnosti posameznika, saj je treba biti dober poslušalec in hkrati dober govorec. Izziv se pokaže prav v komunikacijskih sposobnostih z neznanci, v našem primeru izvedenih prek videokonference.

Pri mreženju gre za povezovanje ljudi, torej za vzpostavljanje obojestransko ugodnih odnosov s soljudmi. To pomeni, da gre za načelo recipročnosti: kolikor daš, toliko lahko tudi dobiš, oziroma gre za odnos daj-dam. Mreženje je torej dvosmerni proces, od katerega morata imeti korist obe strani, sicer bo odnos kmalu zbledel. Za druge ljudi moramo storiti to, kar bi želeli, da oni storijo za nas, saj pri mreženju ne gre za plačilo, ampak za usluge, ki nam jih lahko naredijo ljudje okrog nas. Ljudem, ki se nam zdijo mrežno zanimivi, moramo ponuditi svoje usluge in jim pomagati po svojih najboljših močeh. Ko bomo v prihodnosti nekoga prosili za pomoč, se ta oseba vedno vpraša, zakaj bi nam pomagala in kako lahko ta pomoč koristi njej. Osebe, ki imajo o nas pozitivno mnenje ali pa smo jim v preteklosti pomagali, nam bodo pomagale raje in hitreje kot osebe, ki z nami niso imele neposrednih stikov ali pozitivnih izkušenj (Primic, 2007, str. 22).

Prav te lastnosti sem tudi **sama zaznala pri udeležbi – mreženje kot vir učenja mi je omogočilo povezovanje, podporo, pozitiven odnos do sodelavcev, deljenje in prenašanje izkušenj, reševanje dilem, ažurnost pri podajanju odgovorov na postavljena vprašanja in širše mreženje oziroma sodelovanje s strokovnimi sodelavci. Pogovori so bili poglobljeni, predstavitve mikrodejavnosti zanimive, saj so spodbujale k preizkušanju novih in že obstoječih primerov dobre prakse.** Vedno si želiš otrokom ponuditi nekaj dobrega, razumljivega glede na njihov razvoj in primerne glede na njihove sposobnosti in razvojne značilnosti. In včasih ne najdeš pravega načina, kako to storiti, ali pa manjka samo košček do celote, kot delček pri sestavljanju sestavljanke, takrat pa – kot strela z jasnega, se spomniš na mreženje, na predstavljene mikrodejavnosti, ki ti lahko pomagajo načrtovati in izvesti dejavnost v celoti – jo dopolniti ali nadgraditi.

Kaj je mikrodejavnost?

Mikrodejavnost je dejavnost, ki je opremljena z didaktičnim pristopom in najbolje prikaže, opiše temeljni gradnik. Poročevalec (avtor) jo predstavi v shemi poteka, ki zajema celotni pristop, nato mikrodejavnost prikaže z namenom, gradnikom, dokazi in nadgradnjo dejavnosti (Mršnik, b. d.)

Vsaka takšna dejavnost je izhodišče za razpravo, saj drugi udeleženci mreženja ob predstavitvi primera razmišljajo in podajo svoje odzive na osnovi iztočnic v skupnem dokumentu. Za zaključek avtor poda povratno informacijo, ki temelji na opaženih dejstvih, vprašanih in nasvetih, ki jih je prejel od udeležencev, ter mreženje zaključi z refleksijo, ki vključuje spoznanja, ideje, dileme, osebne izkušnje, uporabo primera v praksi in njeno nadgradnjo.

Mreženje je potekalo na osnovi povezovanja in izmenjave izkušenj, znanj in spoznanj ter primerov dobre prakse glede na teoretična izhodišča gradnikov bralne pismenosti, s katerimi smo se seznanili in jih utrjevali v okviru projekta OBJEM.

Nova spoznanja pri »pletanju mreže«

Mreženje sem doživela kot strokovno druženje in izmenjavo načina načrtovanja in izvedbe dejavnosti z vrtčevskimi otroki. Potekalo je prek videokonference, kar ima seveda svoje prednosti in slabosti. Najbolj sem pogrešala pristi stik s človekom – komunikacijo v živo, pogled v oči in stisk rok ob srečanju znanih in neznanih strokovnih sodelavcev.

Z največjim zanimanjem sem spremljala vse predstavljene primere in si jih kritično ovrednotila. Ko sem jih takole sama pri sebi analizirala, sem ugotovila, da želim večkrat najti nekakšne edinstvene vsebine in pripomočke. Zaradi svojega nenehnega »viharjenja možganov« pri samem procesu želim otrokom ponuditi vse znanje, ki ga premorem, zato velikokrat pozabim na preobilje podanih informacij. Prav to mreženje me je opomnilo, da je manj pravzaprav več – kakovostnejše in vzbuja večje zanimanje. Predstavljene so bile preproste stvari, ki so otrokom blizu in jih spremljajo v vsakdanjem življenju. Tiste male stvari, ki jih ne opaziš kar tako. Tiste reči, ki zrastejo v velika dejanja. Predstavljeni primeri dobre prakse so me spomnili na to, da izhajamo iz otroka, pa tudi kako pomembno je dobro opazovanje strokovnih delavcev, da lahko iz preprostih, vsakdanjih stvari načrtujemo dejavnost, ki pritegne k sodelovanju vse otroke, jo primerno nadgradimo in predstavimo.

Viri in literatura

1. Bone, J. (2021). Informacije o poteku izvedbe evalvacije, mreženju, izobraževanjih, prožnih oblikah učenja in izpolnjevanju vprašalnikov. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
2. D'Amour, C. (2004). *Mreženje = Networking: Spretnost, ki je v šoli ne učijo: Kaj moramo vedeti za poslovni uspeh?* Tuma.
3. Kerndl, M. in sod. (2022). *Bralna pismenost: opredelitev in gradniki* (Spletna izd.). Ljubljana: Zavod RS za šolstvo. https://www.zrss.si/pdf/Bralna_pismenost_gradniki.pdf
4. Haramija, D. (Ed.). (2020). *Gradniki bralne pismenosti: teoretična izhodišča* (1. izd., pp. 1 spletni vir (1 datoteka PDF (II, 294, 25))) . Univerzitetna založba Univerze; Pedagoška fakulteta; Zavod Republike Slovenije za šolstvo. doi:10.18690/978-961-286-403-3
5. Primic, H. (2007, 21. september). Do zaposlitve z mreženjem. *Žurnal24*, 22.

4.2.3 Iz izkušenj se učimo

Barbara Majc, Vrtec Murska Sobota

Uvod

Namen prispevka je ovrednotiti mreženja vzgojno-izobraževalnih zavodov v sklopu projekta NA-MA POTI kot enega izmed bistvenih segmentov za uspešno izvajanje projekta z vidika člana projektnega tima, in sicer v smislu pridobivanja novega znanja za izvajanje dejavnosti za dvig naravoslovne in matematične pismenosti ter opolnomočenja vseh udeležencev.

Izkušnje z mreženjem med vzgojno-izobraževalnimi zavodi

Mreženja ocenjujem kot zelo pozitivno izkušnjo z več vidikov za svoj strokovni in osebni razvoj. Srečanja mi niso ponudila samo ovrednotenje lastnega dela v projektu, temveč so me obogatila z izkušnjami drugih udeležencev, z novimi predlogi in idejami ter s pozitivno kritično refleksijo.

Pestrost predstavljenih primerov dejavnosti in raznolik pristop k izvajanju projekta sta mi omogočila, da cilj slednjega vidim širše, kot sem si ga sprva predstavljala. Opazila sem, da imamo različni vzgojno-izobraževalni zavodi zelo različne pristope k uresničevanju ciljev in nalog projekta, vendar ima ta različnost skupni namen. Ravno ta različnost je naredila projekt zanimiv, vsestransko uporaben in predvsem prilagodljiv na različnih ravneh izvajanja dejavnosti v vrtcu.

Svetovalke – skrbnice projekta so predstavljene izkušnje iz prakse znale zelo kakovostno preplesti s strokovnimi vidiki in ugotovitvami številnih študij ter so s tem dvignile kakovost našega dela v praksi. S širokim spektrom znanja so usmerjale načrtovanje dejavnosti v vrtcu in se pokazale kot pomemben dejavnik za dvig kakovosti vzgojno-izobraževalnega dela v vrtcih.

Primere dejavnosti, ki smo jih v okviru projekta izvajali v vrtcih, bi želela imeti zbrane v priročniku, ki bi bil dosegljiv vsem strokovnim delavcem v vrtcih. Tako bi strokovni delavci lahko sami preizkusili ponujene dejavnosti, jih nadgrajevali in obenem spodbujali finančno, naravoslovno in matematično pismenost že v najzgodnejših letih otrok. Ravno s tem ciljem bi lahko postavili prednostne naloge vrtcev ali posameznih enot in oddelkov. Tako bi lahko med seboj primerjali uspešnost izvedenih dejavnosti, iskali poti za njihovo nadgradnjo ter jih razvijali.

Dejavnosti, ki so bile predstavljene na mreženjih med vrtci, so bile vsebinsko in metodično prilagojene spretnostim, sposobnostim in znanju otrok v predšolskem obdobju. Omogočale so primerjavo z različnimi oddelki.

Mreženja, ki so bila nastavljena od vrtca do srednje šole, pa so omogočala veliko razmišljanja, iskanja vzporednic, hkrati pa so ponujala širok nabor nadgradnje dejavnosti po vertikali vse do srednjih šol.

Vsekakor bi želela nadaljevati mreženje na daljavo v smislu predstavitev primerov dobrih praks, ki so zelo pomembne za uspešno vzgojno-izobraževalno delo v vrtcih, hkrati pa omogočajo profesionalno rast strokovnih delavcev.

Zelo zanimivo bi bilo slišati tudi realizacijo izvedbe istih dejavnosti v različnih vrtcih ter tako primerjati metode in oblike dela.

Predlagala bi tudi izvajanje dejavnosti z isto temo, ki bi jo posamezni člani tima izvedli z otroki v svojih oddelkih. Tako bi vsekakor prišli do zanimivega in raznolikega nabora dejavnosti, s katerimi bi uresničevali cilje finančne, naravoslovne ali matematične pismenosti.

Tretjo možnost nadgradnje mreženj vidim v uresničevanju točno določenega skupno zastavljenega cilja, kjer bi pokazali, da je enak cilj mogoče uresničiti z različnimi vsebinami in dejavnostmi.

Zaključek

Mreženja med vrtci so me vsekakor obogatila v smislu pridobivanja novega znanja, izmenjave izkušenj, spodbujanja s strani udeležencev projekta in skrbnic.

Srečanja na daljavo so potekala v spodbudnem vzdušju, kjer je imel vsak posameznik možnost izraziti svoja mnenja, predstaviti dileme in predlagati morebitne načine za izboljšanje izvedenih dejavnosti. Z delom na daljavo sem osvojila nove veščine elektronskih komunikacij, ki mi bodo v veliko pomoč pri vsakdanjem delu v vrtcu in tudi v projektu samem.

Projekt ponuja številne možnosti za nadgradnjo in izboljšanje kakovosti vzgojno-izobraževalnega dela, hkrati pa dokazuje, da je najzgodnejše otroštvo tisto, kjer nastajajo prvi zametki učenja in raziskovanja.

Viri in literatura

1. Bone J. (2020). Mreženje. Izvedbeni kurikulum. Kolegialne hospitacije. Evalvacija napredka naravoslovne in matematične pismenosti. Letno vsebinsko poročilo. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo v spletni učilnici projekta.
2. Bone, J. (2019). Mreženje – pogled naprej: kaj in kako. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo v spletni učilnici projekta.
3. Bone, J. (2021). Informacije o poteku izvedbe evalvacije, mreženju, izobraževanjih, prožnih oblikah učenja in izpolnjevanju vprašalnikov. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo v spletni učilnici projekta..
4. Zupanc Grom, B., in Lesničar, B. (2019). Mreženje med VIZ-i za krepitev kvalitetnejšega sodelovanja ter pomen in vloga posameznikov v mreži. V *Projekt OBJEM, NA-MA POTI, POGUM in PODVIG. Delovno srečanje za ravnateljce*. ZRSŠ. Interno gradivo v spletni učilnici projekta.

4.2.4 Izmenjevati, dopolnjevati in povezovati znanje ter izkušnje z mreženjem

Andreja Zupet Jeglič, Osnovna šola Brusnice, Vrtec Brusnice

Uvod

Zapisala sem svojo izkušnjo sodelovanja v okviru mreženja med razvojnimi vzgojno-izobraževalnimi zavodi (RVIZ) in implementacijskimi vzgojno-izobraževalnimi zavodi (IVIZ) v območni enoti Novo mesto pri projektu NA-MA POTI. Namen mreženja je predvsem izmenjava znanj ter izkušenj med RVIZ in IVIZ. V šolskem letu 2020/21 se je s tem namenom odvijalo medsebojno sodelovanje med predstavniki več vzgojno-izobraževalnih zavodov (VIZ), predstavniki vrtca, OŠ in SŠ. Gre za izkušnjo, ki je na nek način sorodna izkušnji iz preteklosti, tako imenovanemu »pobratanju« vrtcev in šol. Pa vendar gre za veliko bolj celosten pristop in s strokovnega stališča sistematično ter ciljno usmerjeno sodelovanje, imenovano mreženje.

Mreženje po vertikali

Kakovost in širši vpogled projektu, poleg izobraževanja, doda prav mreženje po vertikali izobraževanja. Sodelovanje vključuje tako vrtce kot osnove in srednje šole.

Kako je mreženje po vertikali potekalo znotraj projekta? Zaradi epidemije je moralo sodelovanje potekati na daljavo. Prvo srečanje je bilo izvedeno januarja 2021, drugo v okviru mreženja med RVIZ in IVIZ v območni enoti Novo mesto pa februarja 2021.

Podano je bilo poročilo moderatorjev vsakega VIZ, ki so izpostavili svoj pogled na projekt in aktivno sodelovanje v njem, prednosti aktivne vključenosti in razmišljanje, na kaj bodo še pozorni, kaj bodo še razvijali, nadgrajevali, kje se bodo še izpopolnjevali. Svoje mnenje in razmišljanja so podali tudi ravnatelji sodelujočih vrtcev in šol.

Na srečanjih je bilo prisotnih več VIZ, predstavniki vrtca, osnovnih šol in srednjih šol. Izmenjali smo si predstavitve primerov iz vrtca Brusnice, OŠ Dolenjske Toplice, ŠC Novo mesto in Srednje elektro šole in tehniške gimnazije. Vsak VIZ je predstavil svoj primer iz prakse in svoj pogled na delovanje znotraj svoje skupine, razreda in kolektiva. Čutiti je bilo zagnanost in željo po sodelovanju, tako s strani izvajalcev kot tudi s strani skrbnikov in vodij projekta. Željni smo sodelovanja in novih idej. Brez zadržkov smo si izmenjali razmišljanja, mnenja, negotovosti in želje po sodelovanju.

Tak način sodelovanja ima svoj prispevek. Omogoča večjo povezanost med strokovnimi delavci in bolj usmerjeno delovanje ter pogled v prihodnost – kaj želimo kot skupnost doseči, kje se želimo izboljšati. Na prvi pogled se zdi to nezdružljivo, pa vendar odpre širši in globlji vpogled v sistem raziskovanja, razmišljanja in aktivnega delovanja vsakega VIZ, od prvih korakov do najstništva.

Za vzgojitelja v predšolskem obdobju ima nova izkušnja sodelovanja večji pomen in težo, ker na vsebino gleda širše, celostno. Pri otroku si lahko ob prvem ali drugem letu starosti ter vse do vstopa v šolo predstavlja razmišljajočega, kritičnega in družbeno aktivno udeleženega mladega človeka, ki bo deloval v dobrobit družbe in narave. K temu je zagotovo prispevalo prav mreženje po vertikali.

Mreženje po horizontali

Pri mreženju po horizontali gre za sodelovanje strokovnih delavcev med vrtci, in sicer za sodelovanje razvojnega in implementacijskega tima. Člani projektnih timov razvojnih vrtcev in šol so izvedli in zapisali načrtovano dejavnost. Implementacijski VIZ preizkusi zapisano dejavnost, jo po potrebi prilagodi, spremeni, zapiše opažanja in vse dokumentira. Strokovni delavci vrtcev si nato izmenjamo mnenja in predstavimo svoje ugotovitve. Zaradi

razmer v državi so bila ta srečanja nekoliko okrnjena in so potekala na daljavo. V prvi fazi je z implementacijskim VIZ sodelovala le moderatorka projekta našega vrtca ter nas obveščala o stanju in poteku dogajanja. Nato smo imeli skupno videokonferenco, na kateri smo predstavili svoje primere. Bilo je zelo prijetno srečanje, na katerem smo vzpostavili strokovno komunikacijo. Na tem mestu bi izpostavila primer, ki ga je izvedel implementacijski tim. Med izbranimi primeri so se odločili za svoj pristop. Vsebino so nadgradili. Izbrali so si primer geometrijskih likov, ki so ga prilagodili za izvedbo v vseh starostnih obdobjih, od 1–6 let. Vse skupine so izvajale isto temo, prilagojeno razvojni stopnji otrok. Znotraj vrtca so izvedli izbrano vsebino po vertikali. Pri najmlajših so z zgodbo vzgojiteljice predstavile le dva lika, nato so cilje stopnjevali do prirejanja, razvrščanja, sestavljanja likov, iskanja podobnosti in razlik in tako dalje vse do zahtevnejših ciljev v najstarejši skupini. Tak način dela predstavlja poseben izziv. Predvsem gre za bolj poglobljeno in načrtno pripravljajanje na vsebinski in izvedbeni del dejavnosti. Večji poudarek je na zapisu opažanj z razmišljanjem o tem, kako nadgraditi vsebine ter jih dopolniti.

Kako nadaljevati?

Pomembno je, da je sodelovanje steklo. Glede na dano situacijo se je pokazalo, da smo bili fleksibilni ter smo našli drugačen način medsebojnega sodelovanja, kot je bil zastavljen na začetku projekta. Tok izmenjave idej ne sme biti prekinjen. Naša naloga je, da ga ovrednotimo, dopolnjujemo, bogatimo in evalviramo. Kako naj bi to sodelovanje v bodoče potekalo, je na nek način svojevrsten izziv za vse nas. Tako za moderatorje projekta kot za izvajalce in vse sodelujoče v projektu.

Na prvem mestu je pomembno zavedanje, kako pomembno je, da ohranimo trajnost projekta v prihodnje. Na to vpliva tudi odločitev vodstva šol in vrtcev, ki nas bo v tem spodbujalo in podpiralo, ter naša lastna odločitev in volja, da si tega želimo in vidimo v zagotavljanju trajnosti prednost tako za otroke kot za lasten osebnostni razvoj in napredek.

Sledijo načrtovanje vizije, ciljno načrtovanje novih primerov dejavnosti, potek izvajanja, beleženje, evalviranje ter na koncu zapis v letni delovni načrt oddelkov. Pot je zahtevna in treba se je izpopolnjevati tudi na drugih področjih delovanja. [Ko želimo priti v procesu vzgoje do izboljšav in sprememb, moramo poznati tudi posamezne procese in postopke, utemeljene v teoriji in preizkušene v praksi.](#) Načrtovanje izboljšav, izvajanje in spremljanje, vrednotenje in poročanje že izvajajo številne šole in vrtci. Obstaja protokol za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo v šolah in vrtcih, ki nam dajo podlago za kazalnike, da smo na pravi poti.

Vsak VIZ mora oceniti stanje znotraj svojega delovanja. Dogovori med člani naj temeljijo na ugotovitvah, katere gradnike in podgradnike so uspeli realizirati in katere je treba podpreti in opolnomočiti. [Ideja o vertikalnem delovanju znotraj vrtca se mi zdi zelo na mestu. Tako se dejavnosti v oddelkih ne bi ponavljale ali izključevale, hkrati pa bi se ukvarjali z vprašanjem, kako vključiti »neuporabljene« gradnike in jih realizirati v posameznem razvojnem obdobju.](#)

Ne smemo izključiti pomena kakovosti. Tudi tu moramo upoštevati preverjena spoznanja v teoriji in praksi. Temeljna spoznanja so zapisana v zbirki *Kakovost v vrtcih in šolah*. Pri tem se lahko naslonimo na model za izdelavo novega načrta, kjer so upoštevani časovnica, standardi, kazalniki, področja in analiza stanja. Tako sledimo tudi cilju povečanja vloge evalvacije, kritičnega vrednotenja pri načrtovanju življenja in dela v vrtcu (*Kurikulum za vrtce*, 1999).

[Mreženje in sodelovanje z drugimi VIZ nam zagotavlja, da v projektu ohranjamo budnost, čuječnost, da ostajamo kritični misleci in zagotavljamo vključenost.](#) Hkrati uresničujemo načelo odprtosti kurikula, avtonomnosti ter strokovne odgovornosti vrtca in strokovnih delavcev, načelo timskega načrtovanja in izvajanja predšolske vzgoje ter strokovnega izpopolnjevanja (*Kurikulum za vrtce*, 1999).

Zaključek

Osebnostno mreženje zaznala in doživljala že od samega začetka, četudi se je o mreženju med VIZ intenzivneje govorilo in ga spodbujalo v zadnjem letu delovanja projekta. Ko je bil prvič predstavljen primer iz prakse, je

prispevek k novim izkušnjam in znanju stekel. Sedaj, ko teče zadnje leto delovanja projekta, pa se sprašujem: »Kaj lahko storim za to, da prispevam k izboljšanju, napredku, k spremembi ...?« Ozaveščenost o tem je pomembna. Pravzaprav je potreben še korak dlje, pogled v prihodnost: »Kaj bom storila, da bom napredovala, se izboljšala?«

Spoznanje, da se moramo strokovni delavci ves čas izobraževati, dopolnjevati svoje znanje izkušnje, se med sabo povezovati in nova spoznanja vnašati v prakso, je pomembno spoznanje. Ko začneš iskati nove ideje, postaneš presenečen, koliko je že zapisanega, preizkušenega tudi na področju naravoslovno-matematičnih vsebin. Že če posežemo po *Posvetu vrtcev Slovenije: zborniku prispevkov* (2012), se zavemo, kako veliko smo že dosegli. Vedno pa je dobrodošel nov pogled, nova spodbuda, nova želja po raziskovanju. Odlika je v tem, da smo fleksibilni, da se znamo prilagajati, da radi raziskujemo in pridemo do novih idej tudi nenamerno, spontano. Ko uspemo to zagotoviti znotraj strokovnih timov, lahko to podamo naprej – med otroke. Lastna izkušnja je pogoj, da jo deliš in širiš naprej.

Viri in literatura

1. Bone, J. (2019). Mreženje – pogled naprej: kaj in kako. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objaveljno v spletni učilnici projekta.
2. Brejc, M., in Širok, K. (2019). *Zbirka Kakovost v vrtcih in šolah* ([Spletna izd.]). (2019). Šola za ravnatelje. <http://solazaravnatelj.si/index.php/dejavnosti/zaloznistvo/zbirka-kakovost-v-vrtcih-in-solah>
3. Brejc, M., Zavašnik Arčnik, M., Koren, A., Razdevšek Pučko, C., Gradišnik, S., in Širec, A. (2014). *Protokol za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo v šolah in vrtcih*. Šola za ravnatelje. <http://solazaravnatelj.si/ISBN/978-961-6637-69-5.pdf>
4. *Kurikulum za vrtce*. Ministrstvo za šolstvo in šport in ZRSŠ. (1999).
5. Sivec, M., & Fras-Berro, F. (Eds.). (2012). *Kako otrok raziskuje, se uči in izraža: področje narave in jezika ter učenje učenja: zbornik prispevkov* (1. izd.). Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

4.2.5 Mreženje kot pozitivna podpora učitelju

Jana Jerenec, Osnovna šola Kidričevo

Uvod

Pouk na daljavo je spremenil način poučevanja, učenja in pridobivanja znanja. Vloga učitelja se je spremenila, saj smo bili postavljeni pred nove izzive s tem, da smo iskali in preizkušali sodobne načine poučevanja, kako čim bolj celovito, tako z motivacijskega kot spoznavnega stališča, skrbeti za usvajanje znanja učencev. [Učiteljeva naloga je bila poiskati sodobne načine poučevanja, pri katerih učencem zagotovimo usvajanje znanja, spretnosti in veščin.](#) Cilj pouka na daljavo je bil, da so učenci čim aktivnejši, saj s tem učitelj učenca spodbuja, mu pomaga in ga osamosvaja (Škufca, 2013). Da bi dosegla čim večjo motivacijo, aktivnost učencev, usvajanje in razumevanje obravnavane vsebine, sem pri pouku zgodovine v različnih razredih poskušala z mikrodejavnostmi realizirati cilje pouka. Učenci so tako sodelovali v vseh fazah učne ure.

Mreženje

Na mreženju sem predstavila mikrodejavnost, ki sem jo izvedla v 7. razredu pri zgodovini, v času pouka na daljavo. Namen oziroma cilj ure je bil s pomočjo mikrodejavnosti razvijati 7. gradnik bralne pismenosti, s pomočjo katerega z učenci sistematično razvijamo branje z razumevanjem, uporabljamo bralne učne strategije, iščemo, primerjamo, urejamo ter organiziramo podatke iz besedila. Z različnimi nalogami in s tem povezanimi strategijami so učenci morali iskati, primerjati in urejati ter organizirati podatke, saj so morali s pomočjo podatkov, slikovnega gradiva ter 3D-animacije sklepati ter razbrati bistvene podatke s ciljem, da bi učenec pri zadani nalogi izbral in uporabil ustrezne podatke.

Dejavnost je potekala po naslednjem vrstnem redu. Najprej sem izvedla kviz v aplikaciji Kahoot, s pomočjo katerega sem preverila učenčevo predznanje. Nato smo si ogledali digitalno lekcijo ter 3D-animacijo, kjer smo si ogledali zunanost in notranost Keopsove piramide ter hkrati poslušali še razlago o nastanku, gradnji in namenu piramide. Po ogledu sem na kratko razložila arhitekturo oz. gradbeništvo starega Egipta. Nato je sledilo individualno delo. Ob koncu druge ure je učenec predstavil svoje delo. Dokaze učencev smo ovrednotili.

Omenjeno mikrodejavnost sem predstavila na mreženju med vzgojno-izobraževalnimi zavodi. Izkušnja predstavitve in pridobitve povratne informacije je bila pozitivna, saj sem dobila potrditev, da so metode, dejavnosti in načini poučevanja inovativni, osmišljeni ter zanimivi. S tem sem dobila še več zagona, da načrtujem mikrodejavnosti v prihodnje in jih skušam še bolje integrirati v pouk.

Takšen način sodelovanja med različnimi zavodi oziroma pedagoškimi delavci se mi zdi nekaj, k čemur bi morali težiti, saj ideje, ki jih predstavljajo drugi pedagoški delavci, koristijo naši inovativnosti. S tem pridobimo nove ideje, dejavnosti, ki se nam zdijo zanimive, uporabne ter strokovne, pa lahko prilagodimo svojemu načinu dela ter svojemu predmetnemu/pedagoškemu področju. Dejavnosti, ki so bile predstavljene v preteklem šolskem letu, so bile namreč zanimive in koristne za naš nadaljnji razvoj.

Vse to pa nam ne bi uspelo, če nas pri našem delu ne bi spodbujali svetovalci, ki so nas usmerjali in nas ob težkih in utrujajočih šolskih dneh med poukom na daljavo spodbujali. Njihova pomoč in strokovnost sta nam omogočali, da smo se kljub utrujenosti zmogli organizirati in izvesti dejavnosti po načrtih in svojih željah. S tem pa smo učencu omogočili neprecenljive nove izkušnje usvajanja znanja na zanimiv, sodoben ter dolgotrajen način.

Predstavljene pristope in določene dejavnosti smo učitelji že preizkusili. Preizkusili smo lahko tudi le del predstavljene dejavnosti oz. didaktičnega pristopa. Pri nekaterih pristopih je potrebna velika mera dodatnih znanj, kot so digitalne tehnologije, in se jih je treba naučiti uporabljati, preden jih lahko samozavestno uporabimo v razredu.

Opažam, da so učitelji mreženje sprejeli odprtih rok, saj se s tem širijo naše znanje, ideje in motivacija za uvajanje novosti oziroma sodobnega načina poučevanja. V vsakem primeru menim, da bodo učitelji v našem zavodu del idej ponotranjili in jih uporabili pri pouku. Nikakor pa nikogar ne smemo prisiliti v novosti, saj bomo s tem dosegli le nasprotno. Ko se bo posameznik počutil samozavestnega oziroma pripravljenega na novosti/spremembe, se bo tega lotil s polno mero motivacije.

Prednosti mreženja med vzgojno-izobraževalnimi zavodi od vrtca do srednje šole so, da dobimo informacije, katere metode za doseg ciljev uporabljajo pedagoški delavci po vertikali. Premalokrat se zavedamo, da je treba razumeti celoten proces poučevanja od vrtca pa vse do fakultete, saj pozabljamo, da se pedagoški proces od vrtca do fakultete spreminja in da je vse odvisno od otrokovega čustvenega, socialnega in intelektualnega razvoja. Ko učitelj spozna metode in načine pridobivanja znanja po vertikali, lažje prepozna celovitost učnega procesa. Pomanjkljivosti ne vidim, saj so takšna srečanja dobrodošla za širjenje in deljenje idej med udeleženci srečanj. Ugibam lahko, da je pomanjkljivost ta, da so mreženja potekala prek videokonference, saj bi mreženje v živo prineslo še več pozitivnega vzdušja, še dodatno mreženje med udeleženci ter spodbudilo še večji krog učiteljev/vzgojiteljev, da bi delili primere dobre prakse med udeležence srečanj.

Upam, da bodo srečanja v prihodnje izvedena v živo, saj potrebujemo socialni stik med udeleženci. Pričakujem in želela bi si, da se mreženja v takšni obliki nadaljujejo, saj učitelj pridobi veliko novih idej, povratnih informacij pa tudi motivacijo za nadgradnjo svojega dela.

Zaključek

Opažam, da je, odkar smo pričeli z mreženjem, veliko učiteljev izkoristilo ta srečanja. Mreženje je obogatilo naše delo na več načinov. Med mreženjem smo učitelji aktivno delili primere dobre prakse, dobili neprecenljive informacije, navezali stike z drugimi učitelji in šolami, dobili povratno informacijo ...

Viri in literatura

1. Mršnik, S. (2019). Načrtovanje delovnih srečanj za mreženje VIZ. V Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
2. Mršnik, S., Novak, N., in Mićović Struger, L. (2020). Mreženje med RVIZ in IVIZ. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
3. Škufca, H. (junij 2013). *Pomen etape uvajanja v učnem procesu* [diplomsko delo]. H. Škufca]. <http://pefprints.pef.uni-lj.si/id/eprint/1642>
4. Zupanc Grom, B., in Lesničar, B. (2019). Mreženje med VIZ-i za krepitev kvalitetnejšega sodelovanja ter pomen in vloga posameznikov v mreži. V *Projekt OBJEM, NA-MA POTI, POGUM in PODVIG. Delovno srečanje za ravnateljce*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.

4.2.6 Izmenjava znanja ali mreženje med vzgojno-izobraževalnimi zavodi

Natalija Koprivnik, Osnovna šola Gustava Šiliha Laporje

Uvod

Prispevek daje vpogled v to, čemu je bilo mreženje namenjeno in kaj je mreženje omogočilo.

V vrtcih in šolah se srečujemo z različnimi oblikami izobraževanja in izmenjevanja znanja. Mreženje med vzgojno-izobraževalnimi zavodi je ena izmed oblik, ki prinese veliko pozitivnih izkušenj, saj je izobraževanje zasnovano na predstavitev praktičnih primerov, ki jih predstavijo vzgojitelji in učitelji praktiki. V ta namen sem se na začetku dotaknila teoretičnega dela prenosa znanja in opredelitve termina učeča se skupnost in organizacija. V osrednjem delu prispevka bom predstavila izkušnje z mreženjem med vzgojno-izobraževalnimi zavodi, v zaključku pa bom poskusila strniti najpomembnejše ugotovitve.

Učeča se organizacija, skupnost

Znanje je bogastvo tako za posameznika kot za organizacijo, kjer deluje, in se nahaja v različnih oblikah. Učeča se organizacija pospešuje komunikacijo med zaposlenimi, prav tako pa jih nenehno opogumlja in spodbuja k sodelovanju. Vsi člani v učeči se organizaciji so vključeni v prepoznavanje in reševanje problemov, eksperimentiranje in iskanje novih rešitev. Ustvarjajo v okolju, ki spodbuja nastajanje novih idej in rešitev. V učeči se organizaciji je zelo pomemben prenos znanja in ne le ustvarjanje le-tega (Soršak, 2007).

Določena organizacija ni sama po sebi skupnost, ampak lahko to postane. V skupnosti je velik poudarek na odnosih, skupnih vrednotah in zavzetosti za iste cilje.

Sodelovanje znotraj učečih se skupnosti prispeva k h kakovostnejšemu sodelovanju in delu. Sodelovanje obstaja med učitelji in ravnateljem, med učitelji, med učitelji in učenci, lahko pa ga razširimo še na sodelovanje med zavodi, kar vključuje mreženje šol med seboj in lokalno skupnostjo.

Kadar se v organizaciji sistematično gradi na odnosih in na skupnem vzajemnem učenju, govorimo o kolegialni in učeči se skupnosti. **Pri kolegialni skupnosti je poudarek na tem, da se v organizaciji negujejo izmenjava izkušenj, vzajemno opazovanje, kritično prijateljevanje in druge oblike kolegialnega podpiranja. Pri izrazu »učeče« se pa je poudarek na skupnem učenju.** Če želimo, da učeča se organizacija deluje, je treba upoštevati tako organizacijske kot socialne in človeške pogoje (Rutar Ilc, Založnik, 2017).

Pri organizacijskih pogojih sta pomembna čas za srečevanje in pogovor, ustrezen prostor, ki je namenjen skupnemu načrtovanju in izmenjevanju mnenj, refleksiji. Pomembni so učiteljeva neodvisna profesionalna vloga, ustvarjanje priložnosti za izmenjavo idej in opolnomočenje posameznikov ter avtonomija institucije.

Pri socialnih in človeških pogojih pa so pomembni odprtost za spremembe, zaupanje in spoštovanje, podpora vodstva, socializacija oz. vključevanje posameznikov, ki na novo vstopajo v skupnost (prirejeno po Kruse idr., 1994).

Izmenjevanje znanja

Znanje, ki ga zaposleni pridobijo na različnih izobraževanjih, seminarjih, usposabljanjih, je pomembno, če ga ti izmenjujejo z drugimi zaposlenimi v organizaciji. Šele ko se znanje izmenjuje med zaposlenimi, nastane največja dodana vrednost za organizacijo.

Način izmenjevanja znanja je odvisen od vrste znanja; z implicitnim znanjem se prenašajo osebna komunikacija, odnosi med zaposlenimi, mnenja, ideje, medtem ko je prenos eksplisitnega znanja posredovan prek zapisov v

dokumentaciji, prek informacijske komunikacijske tehnologije. Pri prenosu znanja ima ključno vlogo komunikacija in pravila komuniciranja, saj nas izkušnje učijo, da je prenos znanja zahtevno opravilo, vendar nujno potrebno za organizacijo.

Sodelovanje med zaposlenimi v organizaciji je izrednega pomena. Če člani organizacije med sabo sodelujejo, je prenos znanja lažji in je znanje tudi uspešneje uporabljeno. Zelo pomembno je, da oseba, ki znanje poda, zelo dobro pozna strokovno področje in ima izkušnje ter ustvari določeno povezavo med znanjem in iskalcem znanja. Znanje mora biti podano na način, da ga bo iskalec znanja razumel. Pri izmenjavi znanja pa lahko pride tudi do pomanjkljivosti. Največkrat se pojavi pomanjkanje zaupanja, zato je zelo pomembno, da se v organizaciji vzpostavi pozitivno vzdušje med zaposlenimi. Znanje vsakega posameznika ali skupine je zelo pomembno. V organizaciji je treba spodbujati zaposlene, da prenašajo znanje med sodelavce (Matko, 2015).

Mreženje vzgojno-izobraževalnih zavodov

Tako kot je pomemben prenos znanja znotraj organizacije (med učitelji oz. zaposlenimi), je zelo pomembno, da se opogumimo in povežemo različne skupnosti med sabo v okviru lokalnih skupnosti (organizacij znotraj območnih enot ali širše).

Izobraževanja, ki so zasnovana tako, da se predstavljajo preizkušeni primeri, ki so bili izvedeni v vrtcih, šolah, ponujajo zelo raznolika znanja in praktične izkušnje, ki jih drugi strokovni delavci lahko vključijo ali preizkusijo v vzgojno-izobraževalnem procesu.

V okviru projekta NA-MA POTI smo se lahko člani projekta udeleževali izobraževanj, ki so vključevala mreženja šol, torej izmenjevanje znanja od učitelja, vzgojitelja med druge udeležence v vzgoji in izobraževanju.

Na posameznem mreženju so bili vedno predstavljeni zanimivi primeri iz vsakdanjega dela učiteljev, vzgojiteljev, profesorjev. Njihova predstavitev je vsebovala veliko dokazov aktivne udeležnosti otrok, učencev, dijakov. Predstavitve so bile sistematične, natančne, nazorne, strokovne, kar smo drugi udeleženci izobraževanja konkretno videli. Iz prikazanih primerov smo vedno pridobili nove ideje, ki smo jih lahko prenesli v svoje igralnice, svojo poučevalno prakso (pristopi, metode in oblike dela, konkretne naloge, ki smo jih lahko prilagodili starostni skupini).

Svetovalci imajo pomembno vlogo, saj sodelujejo z učitelji, jih pri delu usmerjajo, jim pomagajo pri načrtovanju dejavnosti, predlagajo izboljšave. Učitelj, ki sodeluje s svetovalcem, strokovno raste, saj pri sodelovanju pridobi veliko znanja, ki ga nato prenaša na druge člane in v svojo lastno prakso.

Primere, ki so bili predstavljeni, si lahko preizkusil v svojem razredu. Zaželeno je bilo, da smo preizkušali čim več različnih primerov, s katerimi smo razvijali posamezen gradnik ali podgradnik. Tudi če je bil nekomu zanimiv samo posamezen odsek ure, si ga je lahko izbral in nato uvrstil v svoje delo. Vsi člani smo podali veliko pozitivnih povratnih informacij o mreženjih, saj smo s tem dobili vpogled v načine dela, kjer se prepletajo različni pristopi in razvijajo prečne veščine, ki so v današnjem času zelo pomembne.

Mreženje kot pozitivna pedagoška praksa

Mreženje po vertikali je pozitivno zaradi načrtovanja dejavnosti za posamezen razred, saj se tako izognemo ponavljanju istih dejavnosti, hkrati pa lahko vidimo predznanje učencev in ga ustrezno nadgradimo. Pri povezovanju po horizontali pa lahko cilje, vsebino medpredmetno povežemo.

Menim, da bi lahko bila na mreženjih med šolami pozitivna izkušnja možnost pogovora z učiteljem praktikom v manjših skupinah. Učitelji bi lahko izpostavili oz. vprašali, kar bi jih še zanimalo.

Mreženje je učiteljem omogočilo prenos dobre prakse, hkrati pa nas je vabilo in spodbujalo k delitvi svojih idej in prenosu dobre prakse. Z različnimi primeri smo dobili veliko možnosti za spreminjanje lastne prakse, prepričan in ustaljenih vzorcev. Verjamem, da nas bodo pozitivne spodbude svetovalcev in preostalih članov v mreženju prepričale in nam dale zagon, da bomo svojo dobro prakso uspešno predstavili tudi zunaj svojega zavoda.

Viri in literatura

1. Bone J. (2020). Mreženje. Izvedbeni kurikulum. Kolegialne hospitacije. Evalvacija napredka naravoslovne in matematične pismenosti. Letno vsebinsko poročilo. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
2. Bone, J. (2019). Mreženje – pogled naprej: kaj in kako. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
3. Bone, J. (2021). Informacije o poteku izvedbe evalvacije, mreženju, izobraževanjih, prožnih oblikah učenja in izpolnjevanju vprašalnikov. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
4. Kruse, S., Louis, K. S., & Bryk, A. (1994). Building professional communities in schools, Issues in Restructuring Schools Issue Report, No. 6.
5. Matko, M. (2015). *Prenos znanja med vzgojitelji vrtcev in učitelji osnovnih šol [magistrska naloga]*. [M. Matko]. Rutar Ilc, Z., & Založnik, P. (2017). Vodenje skupinskih procesov in sodelovanje v učeči se skupnosti. In B. Lesničar, T. Kranjc, G. Nuth, & A. Kärner (Eds.), *Učitelji, raziskovalci lastne prakse: poučevanje in učenje s pomočjo dokazov iz pedagoške prakse in znanstvenih raziskav* (pp. 41–62). Zavod RS za šolstvo. <http://www.zrss.si/digitalnknjiznica/linpilcare-ucitelji-raziskovalci/files/assets/basic-html/#1>
6. Soršak, L. (2007). *Učeča se organizacija - sinonim za uspešno podjetje prihodnosti (na primeru izbranega podjetja xy): diplomsko delo*. [L. Soršak]. Zupanc Grom, B., in Lesničar, B. (2019). Mreženje med VIZ-i za krepitev kvalitetnejšega sodelovanja ter pomen in vloga posameznikov v mreži. V *Projekt OBJEM, NA-MA POTI, POGUM in PODVIG. Delovno srečanje za ravnatelje*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta

4.2.7 Mreženje je dragocena izkušnja za učitelja

Nina Papež, Gimnazija in srednja šola Kočevje

Uvod

Namen tega prispevka je predstaviti mreženje kot vir učenja, saj trenutna pedagoška praksa kaže, da se učitelj profesionalno razvija z opazovanjem drugih učiteljev in s sodelovanjem v mrežah. Tako pridobiva dragocene izkušnje, vzpostavi nova poznanstva, predstavlja primere dobre prakse, kar vodi v strokovni razvoj. Z mreženjem pa ne pridobi samo on, temveč tudi vzgojno-izobraževalni zavod (VIZ), zato menim, da je mreženje potrebno, koristno in nujno. Sodoben pouk vsakodnevno vključuje dejavnosti za razvoj digitalne pismenosti, zato nam omogoča hitrejšo, lažjo in učinkovitejšo organizacijo tudi mreženja, hkrati ima tudi slabosti, saj večina učiteljev želi ohraniti osebni stik in pristno komunikacijo.

V prispevku bom opisala svoje izkušnje z mreženjem v projektu OBJEM in navedla nekaj možnosti za nadgradnjo modela, ki ga je preizkusila tudi naša šola.

Začetki

Idejo o mreženju po vertikali in horizontali je eden od ciljev projekta OBJEM. Sama sem imela z mreženjem le eno izkušnjo, do katere je prišlo povsem spontano na ravnateljevo pobudo, in sicer s SEPŠ Koper, ki sicer ni vključena v projekt OBJEM. Pobuda je prišla zaradi osebnega poznanstva. Zame je bila to nova in pomembna izkušnja.

Rojstvo ideje

Mreženje v projektu OBJEM je bilo predhodno že večkrat napovedano, a konkretna navodila smo dobili vodje projektnih timov razvojnih vzgojno-izobraževalnih zavodov (RVIZ) na srečanju novembra 2020. Mesec kasneje, torej decembra 2020, smo si ogledali primer predstavitev mikrodejavnosti v podporo uvajanju gradnikov in dvigu bralne pismenosti pri pouku različnih predmetov. Hkrati z uresničevanjem ideje o mreženju so se pojavljali tudi pomisleki, kako bo naša šola to izvedla, kako se bomo povezovali, kaj naj predstavljamo drugim in še mnogo drugega. Na srečo je te dileme pomagala razrešiti skrbnica z Zavoda RS za šolstvo Darinka Rosc Leskovec, ki me je kot vodjo nepričakovano soočila z organizacijo 2. mreženja srednjih šol. Vse skupaj je bilo še bolj oteženo zaradi pandemije, ki je preprečila osebne stike in predstavitve v živo. Tehnologija nam sicer omogoča izvedbo na daljavo, a tudi glede tega so bili takrat še vedno prisotni strahovi, ali bo delovalo, se bo vse videlo ali slišalo, kako bomo preklapljali med seboj, ker šole uporabljamo različna spletna okolja za pouk.

Organizacija in izvedba

Pred samo izvedbo organizacije 2. mreženja srednjih šol sem sodelovala s skrbnico, ki me je usmerjala z vprašanji, nasveti in idejami. Najina komunikacija je potekala po telefonu, e-pošti in tudi po videoklicu.

Zaradi moje negotovosti in neodločnosti, kaj naj predstavimo drugim šolam, sva se odločili za generalko, tj. mreženje med članicami projektnega tima na naši šoli. Ta ideja se je izkazala kot odlična. Na generalko sem povabila tudi ravnatelja, ki je bil nad predstavljenim presenečen, zadovoljen in ponosen. Ta izkušnja je naše delo močno obogatila. Vsaka članica je druga drugi predstavila mikrodejavnost, ki jo je pri svojem pouku razvila in preizkusila. Predstavitve pred sodelavkami je bila nadgradnja izvedenega. Res je, da smo se mrežile (le) med sabo, toda to je bila priložnost, da smo druga drugi pokazale dejavnost, za katero vemo, da nam je uspela in je primer dobre prakse tudi za druge učitelje. Nekaj mikrodejavnosti smo še v istem šolskem letu vključile v svoj pouk.

Sledilo je organiziranje 2. mreženja srednjih šol po protokolu, veliko pomoči in usmeritev so ponudile skrbnice z nasveti o organizaciji, sooblikovanju in pošiljanju vabil šolam v mreži, sodelovanju pri koordiniranju vsebin in izvedbi srečanja. Celotna komunikacija je med deležniki potekala po e-pošti najprej z vodji, nato z učitelji, ki so bili izbrani za predstavitev svojih mikrodejavnosti. Naša šola, Gimnazija in srednja šola Kočevje, je bila torej organizatorica mreženja z drugimi srednjimi šolami, ki so bile predhodno dodeljene v mrežo. Sodelovalo je sedem srednjih šol. Odzivnost in neudeležba posameznih VIZ je bila pričakovano različna, kar smo reševali sproti.

Na 2. mreženju srednjih šol (aprila 2021) so bili predstavljeni trije didaktični pristopi v podporo razvijanju bralne pismenosti. S skrbnico sva se odločili za izbiro primerov, ki so izkazovali medpredmetno povezovanje, saj je bilo teh največ. Ugotovili sva, da je slovenščina temeljni ali podporni predmet in se povezuje z drugimi predmeti, in sicer z matematiko, strokovnimi ali naravoslovnimi predmeti. To je bila iztočnica za naše mreženje. Primere zapisov kratke predstavitve mikrodejavnosti pred izvedbo prikazuje Slika 1.



Slika 15: Mreženje – zapis vseh mikrodejavnosti
(Vir: lastni) <http://linoit.com/users/nnpapez/canvases/OBJEM%20predstavitev%20primerov=>

Mikrodejavnosti v podporo izbranemu gradniku so bile predstavljene kot izsek primerov razvitih didaktičnih pristopov posameznih šol. Učitelji so najprej predstavili cilje predmeta iz učnega načrta, namen dejavnosti, izpostavili so gradnike, ki jih je dejavnost razvijala, ter dokaze oz. odzive dijakov iz razreda in možnost nadgradnje z vsebinami drugega predmetnega področja. Sledili so odzivi in povratna informacija na predstavljeno po metodi »beseda kroži«, predvsem kot kratki komentarji, razmisleki, pohvale. Iz tega se je spontano razvil vodeni strokovni pogovor, katerega osnova so bila vnaprej pripravljena vprašanja o npr. *opaženih dejstvih*. Primer vprašanj:

Kaj sem pri opazovanju primera dejavnosti videl/-a slišal/-a, zaznal/-a ...? *Vprašanja/nasveti učitelju* (Katere izboljšave predlagate?) *Refleksija* (Do katerih spoznanj/idej/dilem sem prišel/-a ob predstavitvi? Kaj sem pridobil/-a oz. se naučil/-a? Kaj od videnega lahko uporabim v svoji praksi? Moji predlogi za nadgradnjo so ...)

Moja spoznanja

Mreženje doseže svoj namen, če ga podpira ravnatelj in če ima vodja podporo tako pri sodelavcih na lastni šoli kot tudi pri svetovalkah Zavoda RS za šolstvo, seveda morajo biti mreženju naklonjeni tudi učitelji iz vzgojno-izobraževalnih zavodov, ki so vključeni v mreženje. Najpomembnejše pa je, da učitelj iz predstavljenih primerov najde mikrodejavnost ali katero drugo idejo in jo začne uspešno in učinkovito integrirati v svoj pouk. Če naša šola v projekt OBJEM ne bi bila vključena, nekateri učitelji sploh ne bi imeli tovrstne izkušnje. Meni osebno je mreženje zaradi same koordinacije prineslo več pozitivnih kot negativnih izkušenj. Izpostavila bi naslednje pozitivne plati mreženja:

- stres pred neznanim, ki me je motiviral;
- poiskati podporo (čustveno, strokovno, digitalno), ko se počutiš negotovega;
- dodatne izkušnje pri koordiniranju z uporabo IKT-tehnologije;
- v ožjem krogu biti deležen predstavitve primerov dobre prakse kot spodbuda za preizkušanje predstavljenih mikrodejavnosti pri lastnem pouku;
- vnaprej izdelan protokol in razdelitev nalog ter pričakovanj;
- bonton podajanja povratne informacije ob vnaprej pripravljenih vprašanjih;
- sodelovanje v strokovnem pogovoru;
- pomembnost podajanja jasnih, natančnih ter pravočasnih navodil;
- razvijanje strokovnih, medosebnih, digitalnih in drugih kompetenc;
- prenašanje znanje iz matičnih šol na druge šole, kar vodi k povezovanju šol in učiteljev;
- s skrbništvom se vzpostavi profesionalno-prijateljski vzajemni odnos, ki krepi delo vodje razvojnih VIZ v projektu;
- pestra paleta predstavljenega in reflektiranega lahko vodi v bolj zanimiv, pester in inovativen pouk drugega učitelja.

Večina učiteljev se je na mreženju videla prvič, zato so bili pogovori po predstavljenih mikrodejavnostih nekoliko zadržani. Predhodno sva se s skrbnico dogovorili, kako bova ravnali, če pogovor ne bi stekel. Tudi načrtovano zapisovanje po vprašanjih ni zaživel, čeprav so bili k zapisu povratne informacije pozvani vsi udeleženci. Menim, da bi morali prisotne večkrat opozoriti, naj bodo med predstavitvami aktivnejši tudi z zapisi. V prihodnje bi za ta opozorila zadolžila eno od članic projektnega tima naše šole. Morda je razlog za nezapisovanje tudi digitalna neizkušnost posameznikov. Med drugim so udeleženci sporočili, da aplikacija Lionoit, ne deluje, zato so bili vodje projektnih timov pozvani, da refleksije oddajo v spletno učilnico portala SIO na ustrezno mesto, vendar tudi tam ni bilo veliko zapisov. Pri refleksiji prve predstavitve smo porabili preveč časa, zato so bile povratne informacije in refleksije v drugih dveh predstavitvah krajše. V prihodnje se je treba natančno držati časovnice. Menim, da je bilo za nekoliko slabšo odzivnost krivo tudi to, da je mreženje potekalo po pouku v mesecu aprilu, ko so učitelji utrujeni, na robu izgorelosti. Prepričana sem, da bi morali tovrstne dogodke organizirati tako, da učitelji na dan mreženja nimajo pouka, izvedbi mreženja pa nameniti več časa, še bolj premišljeno moderirati celotno dogajanje in imeti dovolj časa za vse predvidene aktivnosti, tudi za zapise povratnih informacij. Na tak način bi tudi pogovor stekel bolj tekoče, spontano.

V prihodnje bi predlagala, da v mreženju sodeluje nekaj udeležencev, s katerimi se poznamo že od prej, saj je zato začetna komunikacija bolj sproščena in morda do komunikacijskih šumov ali nelagodne tišine sploh ne prihaja oz. komunikacija ne bi bila tako »umetno vodena« in zadržana. Menim, da mora ravnatelj, ki dobro pozna svoje učitelje, pa tudi sodelavci, spodbujati tiste učitelje, ki ne znajo, nočejo ali zaradi preobremenjenosti ne zmorejo predstaviti svojega pouka. Menim, da mreženje pomaga odpraviti odpor proti novostim, ki bi jih učitelji lahko vnesli v svoj pouk, saj velikokrat ostane le pri opazovanem.

Zaključek

Protokol mreženja v projektu OBJEM je dober, saj sodelujočim učiteljem omogoča dragocen vir učenja pa tudi izboljšave, prilagoditve in nadgraditve. Menim, da bi morala imeti vsaka šola razvito strategijo mreženja, zapisano v letnem delovnem načrtu po formuli: **mreženje znotraj VIZ, med VIZ v lokalnem okolju (vrtec, osnovna šola in srednja šola), med VIZ po vertikali in horizontali na državni ravni.**

Samozavest in pridobivanje izkušenj ter možnost predstavljanja lastnih didaktičnih pristopov namreč učitelji lahko pridobivamo na lastnem vzgojno-izobraževalnem zavodu, ga nadgradimo z mreženjem v lokalnem okolju in nato z drugimi šolami po državi. Možnosti za mreženje so odprte, saj omogočajo povezovanje in nadgrajevanje z različnih vidikov, npr. medpredmetno povezovanje, predstavljanje gradnikov bralne pismenosti, prikaz dejavnosti

na posameznih predmetnih področjih idr., kar vodi v integracijo vzgojno-izobraževalnih zavodov v učečo se skupnost. Predstavitve primerov na mreženju bi lahko nadgradili s kolegalnimi hospitacijami. Po videnem bi učitelji predstavljeni primer lažje prenesli na svoje predmetno področje.

Pridobitve mreženja so nujne in potrebne tako za učitelja kot tudi za VIZ, v katerem deluje, saj se s to dejavnostjo lahko **dviguje kakovost poučevanja na VIZ, kolektiv pridobiva kompetence, ki spodbujajo osebno, medosebno in strokovno rast**. Sodobna tehnologija omogoča hitrejše, lažje in učinkovitejše mreženje, hkrati pa predstavlja oviro zaradi neobvladovanja digitalne tehnologije pri določenem delu učiteljev. Za mreženje bi se, po mojem mnenju, zagotovo odločilo več učiteljev, če bi bili za to nagrajeni s točkami za napredovanje ali s priznanjem.

Viri in literatura

1. Mršnik, S. (2018). Ohranjanje razvojne naravnosti VIZ-a in uvajanje gradnikov bralne pismenosti v pouk, z namenom razvoja inovativnih učnih okolij. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
2. Mršnik, S. (2018). Predstavitve predvidenih aktivnosti projekta v šolskem letu 2019/20. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
3. Mršnik, S. (2018). Skupni izzivi pri mreženju VIZ. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
4. Mršnik, S. (2019). Načrtovanje delovnih srečanj za mreženje VIZ. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
5. Mršnik, S., Novak, N., in Mićović Struger, L. (2020). Mreženje med RVIZ in IVIZ. V *Projekt OBJEM. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Interno gradivo objavljeno v spletni učilnici projekta.
6. Pajnik, T., in Strgar, S. (2021). Mreženje strokovnih delavcev v šoli in med šolami ter vpliv učnih sprehodov na samorefleksijo učiteljev. V *Mreženje kot podpora vodenju za učenje na različnih ravneh. Povzetki referatov in interaktivnih delavnic*. http://solazaravnatelj.si/wp-content/uploads/2021/04/VVI_2021_zbornik-povzetkov.pdf
7. Stopar, I. (2012). Pomen mreženja v izobraževanju odraslih. Gradivo predstavljeno na letnem posvetu o izobraževanju odraslih. Dostopno na: http://pro.acs.si/documents/lp2012/pdf/1dan/2s/LP2012_Ivan-ka_Stopar.pdf (20. 9. 2021)

4.2.8 Mreženje med šolami kot podpora uresničitvi ciljev vzgojno-izobraževalnega procesa

Milena Đuretić, Ana Kretič Mamič, Gimnazija Nova Gorica

Mreženje ni samo eno

Ko govorimo o mreženju v vzgojno-izobraževalnem procesu, se učitelji osredotočimo predvsem na dve obliki mreženja: bodisi na mreženje med kolegi na isti šoli, s tem so mišljeni medpredmetno poučevanje, hospitacije pri urah pouka, učni sprehodi ter kritično prijateljevanje tudi med epidemijo, bodisi na mreženje med različnimi šolami po vertikali in horizontali. Ne glede na to, o katerem mreženju govorimo, pa imata obe za skupni cilj izboljšave v vzgojno-izobraževalnem procesu, razmislek o lastni praksi ter oplemenitenje pouka z dobrimi spremembami, ki naj bi našim dijakom olajšale in priljubile usvajanje znanja tudi pri šolskih predmetih, ki jim pogosto povzročajo težave. Poleg tega se nam zdi trditev, »da so nastajajoče virtualne mreže zagotavljale občutek skupnosti in pripadnosti, zlasti med pandemijo« (Daly, 2021, str. 3), še kako pravilna, saj smo se učitelji, ki sodelujemo v mreženju znotraj šole, prav v zadnjih dveh šolskih letih močno povezali.

Mreženje med šolami

Vendar bova v tem članku zajeli mreženje med šolami, kajti v šolskem letu 2020/21 smo delo v projektu NA-MA POTI usmerili tudi v mreženje med vzgojno-izobraževalnimi zavodi in v ta namen smo se člani šolskega projektnege tima na uvodnem sestanku pogovarjali o svojih pričakovanjih. Med drugim smo poudarili pomembnost vključenosti prav vsakega člana šolskega tima v proces mreženja, kajti spoznali smo, da bo dejavnost uspešno izpolnila naša pričakovanja le, če bomo tudi sami aktivno pristopili k uresničevanju ciljev mreženja. Najprej smo si želeli odgovoriti na vprašanje: Kaj je namen mreženja med šolami in kako si ga predstavljamo v praksi? Naša razmišljanja lahko strnemo v enem samem odgovoru: **Mreženje je investicija, ki nam prinaša koristi na vseh področjih delovanja, tako osebnih kot tudi vzgojno-izobraževalnih. Z aktivnim sodelovanjem z drugimi šolami želimo izboljšati lastno pedagoško prakso, dobiti želimo vpogled v pedagoške in didaktične strategije svojih kolegov z namenom izboljšanja in posodabljanja lastnih vzgojno-izobraževalnih spretnosti, želimo si izmenjati dobre izkušnje pa tudi svoje dvome in slabosti v vzgojno-izobraževalnem procesu.** Odločili smo se, da je za nas še posebej pomembno mreženje s srednjimi šolami in z zadnjo triado osnovne šole, s kolegi, ki v devetem razredu poučujejo predmete, ki jih nato učenci oziroma dijaki nadgradijo v prvem letniku srednje šole. Pomembno se nam zdi, da se dijakom olajša prehod iz osnovne šole v srednjo, kajti v prvem letniku srednje šole opažamo, da je za nekatere dijake še posebej travmatično doživljanje sprememb tako pri načinu poučevanja kot pri pričakovanih učnih rezultatih. Morda bi se z mreženjem te razlike zmanjšale, kajti učitelj na srednji šoli bi imel večji vpogled v spretnosti in veščine, ki jih pridobi osnovnošolec v devetem razredu. Pomembno se nam zdi mreženje tako po vertikali kot horizontali. Če je mreženje med šolami takšno, kot smo si ga zamislili, pričakujemo, da bodo naši dijaki postopoma lažje in bolj suvereno pristopili k usvajanju novih učnih vsebin in s tem k doseganju cilja, ki smo ga zapisali v viziji naše šole: Gimnazija Nova Gorica želi biti »urejena in uspešna šola, ki dijake vzgaja in izobražuje v odgovorne in ustvarjalne ljudi, pripravljene na nadaljnje izobraževanje«, kar je zapisano v viziji šole (spletna stran Gimnazije Nova Gorica).

Ali mreženje med šolami prispeva k uresničevanju vizije naše šole?

Mislimo, da je odgovor pritrdilen, kajti pri mreženju si šole pravzaprav pomagamo uresničevati procesne cilje projekta in s pomočjo procesnih znanj, torej z zmožnostjo kritičnega presojanja, pravilne obravnave virov, z zmožnostjo skupinskega sodelovanja, s spodbudnim odnosom do naravoslovja in matematike, ki naj zmanjša stisko, ki jo nekateri dijaki občutijo pri prehodu iz OŠ na gimnazijo, s sposobnostjo reševanja avtentičnih problemov ... z vsemi temi znanji se torej približujemo odgovornemu in ustvarjalnemu dijaku; dijaku, ki je pripravljen na nadaljnje izobraževanje, k dijaku torej, ki ga vidimo v viziji naše šole.

Člani našega tima smo se udeležili vseh treh mreženj, ki so bila organizirana v tem šolskem letu v sklopu projekta NA-MA POTI. Na prvem srečanju smo se šole predstavile in dobile priložnost za razmislek o tem, s čim se lahko kot šola pohvalimo in kje vidimo izzive. Ugotovili smo, da sodelujemo v veliko projektih in prav pri vsakem projektu sodelujoči učitelji pridobivamo potrebna znanja za izboljšanje pouka in sebe kot pedagoškega delavca. S pomočjo projektov, ki se jih udeležujemo, se zavemo pomembnosti inovativnega pristopa k poučevanju. Pomembno se nam zdi, da je učitelj navdušen nad predmetom, ki ga poučuje, kajti le tako bo svojo navdušenost lahko prenesel na dijaka. **Spoznali smo, da je naša šola odprta do sodelovanja z drugimi institucijami ter da skoraj vsi člani tima gojijo konstruktivno komunikacijo med seboj, kritično prijateljujejo in si vzajemno pomagajo.** Vendar so tu tudi izzivi. Med največjimi se nam zdi prenesti navdušenje za spremembe na druge člane kolektiva in jih prepričati, da je kritično prijateljevanje nekaj dobrega, da so hospitacije in odprta vrata učilnic za kolege nekaj pozitivnega pri uresničevanju vizije naše šole, da ti kolegi lahko pomagajo postati boljši in biti uspešnejši v vzgojno-izobraževalnem procesu.

Na 2. mreženju je tudi naša šola predstavila primer dobre prakse pri pouku matematike z upoštevanjem procesnih ciljev projekta NA-MA POTI. Ana Kretič Mamič je kolegom predstavila primer dejavnosti v podporo matematični pismenosti »Povezovanje gibanja Zemlje okrog Sonca z elipso« ter zapisala naslednje: *»Pri razvijanju matematične pismenosti se mi zdi pomembno spodbujanje dijakov k povezovanju matematike z različnimi področji v življenju. Primer gibanja Zemlje okrog Sonca je dober in koristen, saj ga lahko razširimo po celotni vertikali in horizontali. Z matematiko premlevamo enačbe, z geografijo nadgradimo osnovne pojme elipse, fizika pa nam pomaga globlje razumeti, zakaj se vse v naravi tako usklajeno giblje. Na takšen način učenci oz. dijaki razumejo povezanost matematike z naravnimi zakonitostmi, ter sčasoma zgradijo pozitiven odnos do naravoslovja, kajti vse jim postane bolj logično, vidijo, kako deluje znanost in se navdušijo še za druga naravoslovna področja, ki se jim prej morda niso zdela zanimiva. Kmalu opazijo, da je ,ta' matematika čisto povsod okoli njih in se je ne bojijo.«*

Pri tretjem mreženju smo bili priča predstavitvi dobre prakse s strani dr. Tadeje Kobal in Jane Kete, ki sta predstavili dejavnost z naslovom »Izračun limite zaporedja«. Ta dejavnost se nam je zdela zelo dober primer za izračun limite zaporedja, saj s pomočjo dejavnosti v podporo finančne pismenosti dijaku pomagamo razumeti in povezati matematiko z vsakdanjim življenjem. Suhoparne enačbe dobijo smisel.

Mreženje se nam zdi zelo pomembno v procesu vzgoje in izobraževanja. Brez sodelovanja hitro zmanjka idej in motivacije. Z mreženjem dobijo tudi drugi učitelji zagon, da se lotijo česa novega. Spoznajo, da ni nič hudega, če se dejavnost v razredu včasih ne izide tako, kot je bila sprva načrtovana. Kolegi iz različnih šol se lahko pokličemo in posvetujemo ter si nesebično delimo primere dobre prakse. Kar uspe enemu učitelju v razredu, mogoče drugemu ne bo. Pri mreženju je učinkovito opazovati in tudi razumeti, kako lahko predstavimo določene vsebine.

Ugotovitve članov projektnega tima Gimnazije Nova Gorica

Člani ugotavljamo, da mreženje med šolami prispeva k uspešnemu delovanju v vzgojno-izobraževalnem procesu, saj se tako soočamo s težavami, ki jih imajo učitelji na drugih šolah in so pogosto enake našim. Skupaj iščemo rešitve, pri predstavitvah dobrih praks se bogatimo s svežimi idejami in drugimi načini izmenjevanja znanj in veščin. Toda mreženje bi bilo uspešnejše, če bi vsi ali skoraj vsi člani kolektiva imeli pozitiven pristop k spremembam načinov poučevanja. Ravno tu vidimo velik poudarek na vlogi ravnatelja in pomenu njegove aktivne podpore takšnim spremembam, kajti na »sodobne oblike povezovanja in soodvisnost med različnimi subjekti in ustanovami, strokovnimi združenji in raziskovalnimi centri vpliva predvsem usmeritev vodstva v skupno delovanje in učinkovitih mrež za sodelovanje« (Nakov, 2021, str. 3).

Viri in literatura

1. Bone J. (2020). Mreženje. Izvedbeni kurikulum. Kolegialne hospitacije. Evalvacija napredka naravoslovne in matematične pismenosti. Letno vsebinsko poročilo. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Neobjavljeno interno gradivo.
2. Bone, J. (2019). Mreženje – pogled naprej: kaj in kako. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Neobjavljeno interno gradivo.
3. Bone, J. (2021). Informacije o poteku izvedbe evalvacije, mreženju, izobraževanjih, prožnih oblikah učenja in izpolnjevanju vprašalnikov. V *Projekt NA-MA POTI. Delovno srečanje za vodje projektnih timov*. ZRSŠ. Neobjavljeno interno gradivo.
4. Daly, A. J. (2021). Boljši skupaj: razumevanje povezovanja za izboljšave v vzgoji in izobraževanju. V P. Weissbacher in B. Likon (ur.), *Mreženje kot podpora vodenju za učenje na različnih ravneh: povzetki referatov in interaktivnih delavnic*. Šola za ravnatelje. http://solazaravnatelje.si/wp-content/uploads/2021/09/VVI-2021_gradivo-s-CIP-om.pdf
5. Kobal, T., in Kete, J. (2020). Izračun limite zaporedja. V *Projekt NA-MA POTI. Primer dejavnosti za razvijanje matematične pismenosti*. Interno neobjavljeno gradivo.
6. Mamič, K. A. (2019). Povezovanje gibanja Zemlje okrog Sonca z elipso. V *Projekt NA-MA POTI. Primer dejavnosti za razvijanje matematične pismenosti*. Interno neobjavljeno gradivo.
7. Nakov, L. (2021). Upravljanje učinkovitega mreženja: krepitev profesionalnega zaupanja in sodelovanja. V P. Weissbacher in B. Likon (ur.), *Mreženje kot podpora vodenju za učenje na različnih ravneh: povzetki referatov in interaktivnih delavnic*. Šola za ravnatelje.
8. Vizija šole. Spletna stran Gimnazije Nova Gorica, <https://www.gimng.si/>

4.3 Usmeritve za naprej

Dr. Sandra Mršnik, Ljiljana Mićović Struger, Zavod RS za šolstvo

Namen mreženja je prek predstavitev dejavnosti izmenjati izkušnje z uvajanjem gradnikov v poučevanje in z delovanjem projektnega tima. Tako ob različnih srečanjih na podlagi dobrih praks nastajajo predlogi, priporočila in modeli za izboljšanje učne prakse. Strokovni delavci ob refleksijah in samoevalvaciji lastne učne prakse ter ob povratnih informacijah kolegov iščejo možnosti za izboljšave. Veščine kolegialnega podpiranja so omogočile širjenje primerov/modelov med druge člane projektnega tima in kolektiva ter med vzgojno-izobraževalnimi zavodi (VIZ).

Mreženje med vrtci in šolami je prednostno namenjeno izmenjavi obetavnih praks, zato pri izvedbi mreženja priporočamo:

- opredelitev namena (npr. predstavitev didaktičnega pristopa, ki je prenosljiv na različne predmete in področja, podajanje kakovostne povratne informacije na predstavljene primere s predlogi za nadgradnjo, konstruktivno sodelovanje v razpravi o didaktičnih pristopih, predstavitev delovanja projektnega tima, strpna in konstruktivna komunikacija za dajanje povratnih informacij ...);
- opredelitev rezultatov (npr. pridobitev idej za uvajanje gradnikov v pouk, ideje za nadgradnjo didaktičnih pristopov ...);
- vzpostavitev varnega okolja, kjer bo vsak udeleženec mreženja imel priložnost izraziti svoje mnenje, povratno informacijo (zapis v spletni učilnici pogovor v manjših skupinah);
- vnaprej se dogovorimo o načinu podajanju povratne informacije, pri čemer naj se udeleženci usmerijo na **dejstva**, ki jih opazite, **vprašanja**, ki vas še zanimajo, in **refleksijo**, kaj bi nadgradili, kaj ste spoznali, pridobili, kaj boste uporabili ...

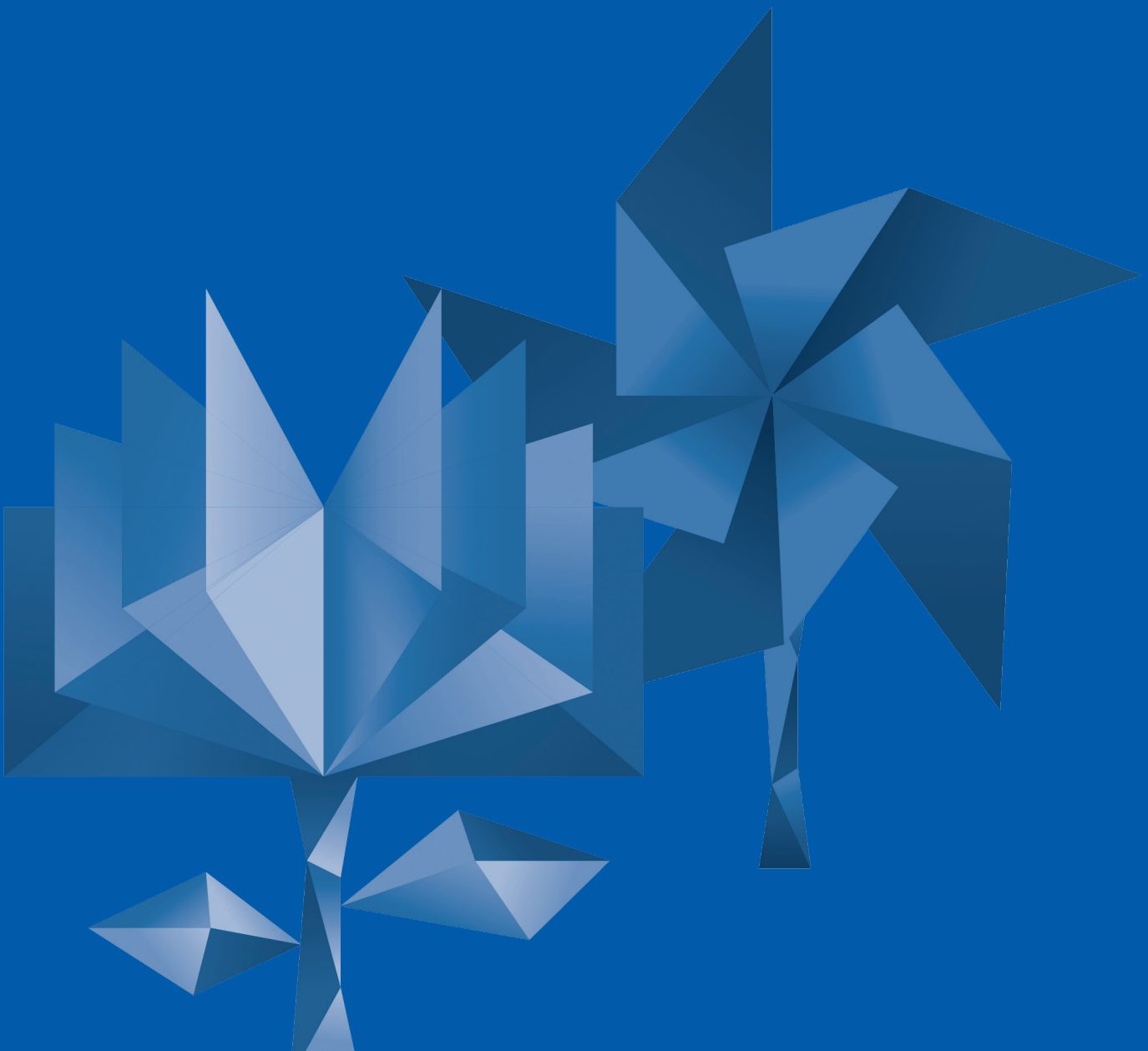
Pri organizaciji mreženja:

- skrbimo za vključenost vrtcev in šol (vsi udeleženci mreženja imajo priložnost izraziti svoje mnenje, podati povratno informacijo);
- glede na namen premislimo, ali bo srečanje izvedeno po horizontali izobraževanja (posebej vrtci, OŠ, SŠ) ali po vertikali (vrtci, OŠ, SŠ);
- vnaprej določimo, kdo bo srečanje organiziral, ter opredelimo zadolžitve in odgovornosti;
- ves čas poteka evalvacija in iščemo izboljšave;
- je organizator čim bolj odziven na predloge udeležencev mreženja.

Pred srečanjem mreženja naj se izvedejo srečanja z vzgojitelji/učitelji, ki bodo predstavljali primere.

Na začetku naj se srečanje mreženja izvede v sodelovanju s svetovalcem ZRSŠ, kasneje pa se izvedba prepusti vodjem projektnih timov in članom projektnih timov.

Izbor didaktičnih pristopov naj se opravi skupaj s skrbnikom mreže (svetovalcem ZRSŠ) in se glede na povratno informacijo dopolni.



5

Skrbniški obiski

5.1 Skrbniška podpora vrtcem in šolam

Jerneja Bone, Zavod RS za šolstvo

Namen in vloga skrbniških obiskov

Za uresničitev ciljev projektov je pomembna podpora strokovnim delavcem, članom projektnega tima (vzgojiteljem in učiteljem), ki se v vrtcu oz. na šoli intenzivneje ukvarjajo z vsebino projekta. Podporo članom projektnega tima nudi najprej ravnatelj, pomembna pa je tudi podpora zunanjih oseb, v tem primeru svetovalcev Zavoda RS za šolstvo kot skrbnikov šol in vrtcev v okviru skrbniških obiskov oz. skrbniških pogovorov.

Namen skrbniških obiskov oz. skrbniških pogovorov je spremljanje dela na vrtcih in šolah, izpostavljanje vprašanj, ki člane projektne timov spodbujajo k razmišljanju, razjasnjevanju dilem, analiziranju poteka aktivnosti v projektu in k prepoznavanju, kje šole in vrtci potrebujejo podporo in usmeritev.

Vloga skrbniških obiskov oz. pogovorov je prepoznati, ali je katero izmed področij, ki jih projekt razvija, manj izrazito in ali je potrebna usmeritev članov projektnega tima pri nadaljnjem delu. Velikokrat zunanji strokovnjak vidi stvari v drugi luči, z drugačne perspektive, zato lažje usmeri razmišljanje v ustrezno smer, spodbudi člane projektnega tima k iskanju rešitev, s podpornimi vprašanji spodbudi drugačno razmišljanje, kar izvira iz izkušenj iz drugega okolja. Vloga skrbniških obiskov oz. skrbnikov vzgojno-izobraževalnega zavoda (VIZ) je pomembna v vseh fazah projekta: od začetne faze, ko se vsi strokovni delavci, člani projektne timov, seznanjajo z vsebino in rezultati projekta, pa tudi med potekom projekta, ko skrbniki vstopajo kot kritični prijatelji, ter v zaključni fazi, ko se evalvirajo rezultati projekta.

Skrbniški obiski so lahko združeni s prisotnostjo skrbnika pri opazovanju pouka (hospitaciji) in na pogovoru po hospitaciji. Skupni pogovor po hospitacijah je priložnost za učenje vseh udeleženi, izmenjavo idej, razvijanje učeče se skupnosti, skupno napredovanje, iskanje boljših rešitev ... To je strokovni pogovor, ki je ključen za strokovno izpopolnjevanje strokovnih delavcev, učenje drug od drugega, prenašanje, obogatitev idej in prilagajanje le-teh glede na situacijo v razredu, glede na izkušnje in znanje posameznika ter glede na specifično predmetov, ki jih poučujejo.

Pri skrbniških obiskih in pogovorih je pomembno ustvarjanje zaupanja med skrbnikom in vodjo projektnega tima oz. med člani projektnega tima. Bistvenega pomena je, da se med skrbnikom in vodjo oz. člani projektnega tima ustvarita spodbudno vzdušje in varno okolje. Skrbnik šole in vrtca z opazovanjem, ohranjanjem dobrega stika, aktivnim poslušanjem in povzemanjem, zastavljanjem močnih vprašanj, spodbujanjem akcijske naravnosti, spodbujanjem refleksije ter s kakovostno povratno informacijo prispeva k uresničevanju namena in vloge skrbniških obiskov.

Kaj dela skrbnik?	Kako to naredi?
Opazuje	Soudeležba pri hospitacijah.
Ohranja dober stik	Odziva se na e-poštna sporočila in telefonske klice. Z zanimanjem spremlja dogodke na VIZ.
Aktivno posluša in povzema	Skrbnik posluša pogovor med člani projektnega tima in povzame opažanja in ugotovitve. Skrbnik posluša pogovor po hospitaciji in povzame ključne ugotovitve.
Zastavlja močna vprašanja	<ul style="list-style-type: none"> • Kako boste vedeli, da ste dosegli cilj, ki ga želite doseči? • Kaj bo drugače? • Kdo bo to opazil? • Kje se bo pokazal največji dosežek, če bi ta cilj dosegli? • Ali je za vas zdaj pravi čas, da se zavežete tem ciljem? • Kako lahko naredite izbrani cilj bolj specifičen, merljiv?
Spodbuja akcijsko naravnost	<p>Z zastavljanjem vprašanj, povezanih z akcijsko naravnostjo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kaj boste najprej storili? • Kaj bi morali izvedeti, da bi prepoznali, kaj morate najprej storiti? • Kdo vam lahko pomaga osvetliti težavo/izziv? • Kako in kje lahko pridobite znanje/informacijo, ki jo potrebujete? • Določite tri stvari, ki jih boste naredili in bodo imele učinek že ta teden. • Koliko ste navdušeni za uresničitev zastavljene naloge? • S čim boste povečali svoje navdušenje? • Kaj se bo zgodilo z vami osebno, s člani projektnega tima, če ne boste naredili nič od naštetega? <p>Z osmiselnostjo dejavnosti in spodbujanju k napredku.</p>
Spodbuja refleksijo	<p>Vprašanja, ki posameznika spodbujajo k refleksiji.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Čemu to služi? • Kaj bi želeli namesto tega? • Kaj vam bo to prineslo? • Kako lahko to naredite? • Kaj vas pri tem ovira? • Kako lahko to presežete? • Kaj potrebujete za to? • Kaj že imate na razpolago? • Kaj vam je pri tem pomembno? • Včasih se težave poslabšajo, kaj boste naredili, da to preprečite? • Kako ste reševali težavo v preteklosti? • Kaj si mislite, da je res, pa ni?
Podaja kakovostno povratno informacijo	Vodji in članom projektnega tima poda povratno informacijo, ki temelji na kriterijih, ki so bili v okviru projekta predhodno predstavljeni.

Preglednica 10: Naloge skrbnika in načini njihovega izpolnjevanja

Skrbnik je z vodjo in člani projektnega tima usmerjen k iskanju rešitev, podpira vodjo in člane projektnega tima k samostojnemu iskanju možnosti in rešitev ter le v izjemnih situacijah ponuja rešitve in nasvete.

Vloga skrbnika vrtca oz. šole

Kdo je skrbnik vzgojno-izobraževalnega zavoda? Skvarč in Bone (2018, str. 26) sta zapisali, da se je »v slovenskem šolskem prostoru uveljavila beseda skrbnik za osebo, ki nudi podporo in spodbuja strokovne delavce VIZ, zbrane okrog neke določene naloge, npr. projekta«.

Nalogo skrbnika, to je svetovalca, ki sodeluje z vodjo in s člani projektnega tima, je prevzel (če je to bilo le mogoče) svetovalac ZRSŠ. Naloga skrbnika je podpora pri delovanju razvojnega VIZ: pri načrtovanju, izvajanju, spremljanju in evalviranju aktivnosti projekta. Sodelovanje skrbnika z razvojnimi VIZ zagotavlja transparentno delovanje razvojnega VIZ pri realizaciji ciljev projekta. Svetovalci in predstojniki ZRSŠ delujejo kot skrbniki razvojnih VIZ na skrbniških obiskih in aktivno sodelujejo na delovnih srečanjih v živo in na daljavo.

Skrbnik sodeluje z vodjo projektnega tima razvojnega VIZ in njemu ter vsem članom projektnega tima nudi strokovno podporo pri izvajanju aktivnosti projekta, razvijanju didaktičnih pristopov in strategij za razvoj izbrane pismenosti s tem, da jim daje konstruktivne povratne informacije in jih usmerja v izboljšave.

Skrbnik šole oz. vrtca lahko vstopa v odnos s člani projektnega tima v različnih vlogah (Preglednica 11), ne nastopa pa zgolj v eni vlogi; lahko rečemo, da se vloge med seboj prepletajo in se v času trajanja projekta spreminjajo. Od vloge, ki prevladuje, je odvisno, ali člani projektnega tima skrbnika doživljajo kot sebi enakega. Pomembno je vzpostaviti kulturo zaupanja in sodelovanja med timom in skrbnikom.

Pogled projektnega tima na skrbnika	Vloge skrbnika	Opis
Nekdo »od zunaj«	INFORMATOR	Skrbnik je vir informacij, posrednik med vodstvom projekta in projektним timom na VIZ.
	KONTROLOR	Skrbnik spremlja in preverja delo projektnega tima ter s povratno informacijo sporoča timu, ali so na pravi poti in ali izpolnjujejo pričakovanja.
	SVETOVALEC	Tim sprejema skrbnika kot strokovnjaka, ki ima več izkušenj in znanj kot oni in jim zato lahko svetuje in jih usmerja, odstira različne možnosti delovanja v projektu, pomaga z nasveti, ko se pojavijo težave ...
Nekdo »izmed nas«	KRITIČNI PRIJATELJ	Skrbnik timu s konstruktivno in kritično povratno informacijo o procesu in rezultatih dela tima »postavlja ogledalo«. S spodbujanjem k (samo)refleksiji podpira in pomaga timu pri prepoznavanju pomanjkljivosti oz. neizkoriščenih priložnosti. Pogoj za to je vzpostavljen odnos zaupanja med člani tima in skrbnikom.
	SODELAVEC V TIMU	Tim sprejema skrbnika kot enakopravnega člana, ki se vključuje/sodeluje v vseh pomembnih fazah; pri načrtovanju dela tima, iskanju rešitev, razreševanju dilem, evalviranju rezultatov ...

Preglednica 11: Pregled raznolikih vlog skrbnika (vir: Skvarč, M., & Bone, J. (2018). Vloga skrbnika vzgojno-izobraževalnega zavoda v projektu: od informatorja do sodelavca. *Vzgoja in izobraževanje*, 49(1/2), 26–30.)

Kot omenjata Skvarč in Bone (2018), je prevladujoča vloga skrbnika odvisna od vrste, namena in zasnove projekta. Projekta OBJEM in NA-MA POTI sta razvojna projekta, usmerjena k iskanju inovativnih rešitev, zato se je od skrbnika pričakovalo, da bo prevzel vlogo kritičnega prijatelja in sodelavca projektnega tima šole in vrtca, tako da bo spodbujal procese presojanja in načrtovanja aktivnosti ter premišljanja o rezultatih. Ker sta projekta trajala dolgo (šest let), se je vloga skrbnika spreminjala, na kar so vplivale tudi epidemiološke razmere. V projektu smo si prizadevali, da se »krepi kultura zaupanja in sodelovanja ter da postaja skrbnik čedalje manj ,nekdo od zunaj' in vedno bolj ,nekdo izmed nas'« (Skvarč in Bone, 2018, str. ...).

Projektne tim vrtca ali šole sestavljajo strokovni delavci, ki načrtujejo in izvajajo aktivnosti. S tem se ustvarjajo pogoji za učečo se skupnost. Pomembno je, da tako skupino nekdo podpira celotno trajanje projekta. Vsekakor je prvi, ki podpira projektne tim, ravnatelj, a skupina vzgojiteljev oz. učiteljev potrebuje tudi zunanjo strokovno podporo, ki jo nudi zunanja oseba, to je skrbnik vrtca oz. šole. V projektih OBJEM in NA-MA POTI smo tako vlogo namenili pedagoškimi svetovalcem in jih poimenovali skrbniki vzgojno-izobraževalnih zavodov.

V vseh letih delovanja projekta smo šolam in vrtcem zagotavljali skupno strokovno podporo v obliki delovnih srečanj vodij projektne timov, ki smo jih izvajali v živo, zaradi spremenjenih razmer (epidemija) pa potem tudi na daljavo. Specifično strokovno podporo v obliki skrbniških obiskov smo na začetku nudili le razvojnim vrtcem in šolam, kasneje pa je zaradi epidemioloških razmer to preraslo v skrbniške pogovore. Če so vodje ali člani projektne timov implementacijskih šol in vrtcev želeli našo podporo, smo jim pomagali in se z njimi srečali. K učinkoviti skrbniški podpori so kot skrbniki šol in vrtcev pripomogli pedagoški svetovalci, ki so s posamezno šolo oz. vrtcem vzpostavili trdno sodelovanje, ki je temeljilo na zaupanju, medsebojnem spodbujanju, vse z namenom razvoja posameznih področij projekta in z željo, da bodo otroci, učenci in dijaki imeli priložnosti razvijati posamezne pismenosti.

Marentič Požarnik (2017, str. 166) poudarja, da »učitelji pri akcijskem raziskovanju potrebujejo strokovno oporo, ki jo nudijo bodisi zainteresirani fakultetni učitelji, pedagoški svetovalci ali ,poklicni' raziskovalci«. Poudarek v projektih ni bil na akcijskem raziskovanju, temveč na razvojnem delu področij, ki jih je posamezni projekt razvijal. Med sodelujočimi konzorcijskimi partnerji v projektu (šole, vrtci, fakultete, inštituti, zavodi) smo se trudili vzpostaviti partnersko sodelovanje z učinkovitim povezovanjem med teorijo (fakultete, inštituti, zavodi) in prakso (šole in vrtci).

V slovenskem šolskem prostoru se je več let uporabljal izraz *konzulent*, ki se kasneje preimenoval v *skrbnika*.

Kot trdijo strokovnjaki (Messner in Rauch, 1995;), morajo biti posamezniki za vlogo konzulentov posebej usposobljeni, »zlasti za produktivno razreševanje dilem, ki so običajen sestavni del procesa«. Vlogi konzulenta in skrbnika šole oz. vrtca sta si podobni, se pa med sabo v nekaterih segmentih tudi razlikujeta. V nadaljevanju navajamo zapis, kdo je konzulent (Marentič Požarnik, 2017, str. 166).

- *Ali je konzulent svetovalec ali strokovnjak?* Koliko in kdaj naj podpre vzgojitelje in učitelje, ne da bi prevzel kontrolo nad njihovim razvojnim delom? »Stopnja učiteljeve neodvisnosti od konzulenta je kriterij uspeha raziskovalnega procesa.«
- *Ali je konzulent bolj »kritični prijatelj« ali nepristranski opazovalec?* Kako najti ravnotežje med vzdrževanjem dobrega, tesnega osebnega odnosa in med perspektivo nevtralnega opazovalca? Ali je skrbnik bolj »zaveznik«, ki daje predvsem čustveno oporo, ali »izpraševalec, ki razkriva tudi razsežnosti, ki so lahko neprijetne, a potisnejo proces dalje.
- *Ali je konzulent bolj simpatetični spodbujevalec ali pa »priganjač«*, ki dosledno opozarja na potrebo po spoštovanju rokov; spodbuja refleksijo o vsebinskih vprašanjih in njeno dokumentiranje; strukturira proces – kje smo sedaj, kam moramo priti, do kdaj? Včasih s tem izzove tudi slabo vest, kar je lahko tudi dobro.

Vsebina skrbniških obiskov

Struktura vsebine skrbniških obiskov oz. pogovorov se je na podlagi izkušenj oblikovala v naslednja vsebinska področja:

- vsebina projekta,
- delovanje projektnega tima,
- izvajanje kolegalnih hospitacij,
- izvajanje drugih aktivnosti projekta.

Skrbnik nudi podporo vodji in članom projektnega tima na vseh zgoraj navedenih področjih.

Na skrbniških obiskih je skrbnik usmerjal pogovor s člani projektnega tima oz. vodjo, pogovor je vodil neprisiljeno in sproščeno, predvsem pa ga je prilagajal potrebam posameznega vrtca oz. šole. Na skrbniških obiskih je skrbnik prehajal med različnimi vlogami: informator, kontrolor, svetovalec, kritični prijatelj in sodelavec v timu. Kot učinkovita praksa se je izkazalo:

- da so člani in vodja pred skrbniškim obiskom oz. pogovorom napisali, na katere dileme so naleteli in na katera vprašanja želijo pridobiti odgovore;
- da se je skrbnik pred srečanjem s člani projektnega tima predhodno srečal z vodjo projektnega tima z namenom, da se vodja in skrbnik bolje pripravita na skupno srečanje s člani projektnega tima; da se vodja in skrbnik bolje pripravita na skupno srečanje s člani projektnega tima.

Skrbnik vodi pogovor ob podpornih vprašanjih, ki jih navajamo v nadaljevanju, vrstni red vprašanj prilagaja pogovoru ter temu, ali je na pogovoru prisoten celoten projektne tim ali samo vodja projektnega tima.

Za vsako vsebinsko področje, ki ga na skrbniških srečanjih obravnavamo, navajamo ključne vsebine in podporna vprašanja, ki na skrbniških srečanjih omogočajo poglobljen pogled v posamezno področje.

Vsebina projekta

- Pregled dejavnosti in vsebinskega dela v projektu za razvoj pismenosti
- Predstavitev primera dejavnosti za izbrano pismenost ter povratne informacije
- Povratna informacija na oddane primere dejavnosti za razvijanje izbrane pismenosti

Podporna vprašanja, ki na skrbniških srečanjih omogočajo poglobljen pogled v vsebino projekta, so:

- Kako je bilo v preteklem šolskem letu z oddajo primerov dejavnosti?
- Kako je potekalo izvajanje dejavnosti? Kako ste doživljali spremljanje dejavnosti?
- Je bila katera od dejavnosti izvedena med poučevanjem na daljavo? Katera? Katere razlike v izvajanju dejavnosti projekta ste opazili med časom pred izobraževanjem na daljavo in v času pouka v šoli?
- Kako se obnese obrazec za načrtovanje dejavnosti/pouka? S katerimi izzivi se srečujete pri zapisu primera dejavnosti?
- Kako ocenjujete potek dejavnosti?
- Kako načrtujete dejavnosti za razvijanje pismenosti znotraj vrtca oz. šole?
- Ali in kako razvijate dejavnosti po vertikali in horizontali v vrtcu in šoli (glede na procesna znanja)? Kakšno je sodelovanje in usklajevanje med člani projektnega tima in drugimi vzgojitelji/učitelji?
- Analizirajmo primer dejavnosti z vidika izbrane pismenosti ter podajanje konstruktivne povratne informacije.

- Za izbrani gradnik/podgradnik pripravimo dejavnosti po vertikali.
- Kako ste načrtovali vključevanje učiteljev različnih predmetov in vseh podgradnikov?

Delovanje projektnega tima

- Delo projektnega tima na šoli
- Poročanje o delu projektnega tima v šolskem letu

Podporna vprašanja, ki na skrbniških srečanjih omogočajo poglobljen pogled v delovanje projektnega tima, so:

- Kaj je delo članov projektnega tima? Načrtovanje in izvajanje dejavnosti v podporo pismenosti in drugim področjem projekta.
- Kaj so vsebine srečanj projektnega tima na šoli oz. v vrtcu, kako pogosto se srečujejo?
- Ali ste uporabili protokol za samorefleksijo – kakšen tim smo in oblikovanje pravil delovanja tima?
- Izrazite tri prednosti in tri slabosti delovanja v timu.
- Kako se odzivajo člani?
- Koliko vodja tima in drugi, ki se udeležijo usposabljanj, delijo znanja in informacije, ki so jih deležni na srečanjih vodij timov?

Izvajanje kolegijskih hospitacij

- Hospitacija z evalvacijo s področja matematične pismenosti
- Priprava na timsko poučevanje in kolegijsko hospitacijo
- Timsko poučevanje s kolegijsko hospitacijo (uporaba protokolov)

Podporna vprašanja, ki na skrbniških srečanjih omogočajo poglobljen pogled v izvajanje kolegijskih hospitacij, so:

- Kako je bilo s kolegijskimi hospitacijami? Ste pri pouku na daljavo razmišljali o izvajanju kolegijskih hospitacij? Ste jih morda izvajali? Je ravnatelj morda hospital?

Izvajanje drugih aktivnosti projekta

- Izpolnjevanje obveznosti v šolskem letu (razvijanje in oddaja primerov, kolegijske hospitacije, izpolnjevanje evalvacij ...)
- Priprava izvedbenega kurikula
- Odgovori na vprašanja
- Načrtovanje nadaljnjih aktivnosti z vodjo tima, VIZ in skrbnico

Podporna vprašanja, ki na skrbniških srečanjih omogočajo poglobljen pogled v izvajanje drugih aktivnosti projekta, so:

- Ali obstaja potreba, da se skrbnik sreča s celotnim projektним timom?
- Kako vodja projektnega tima sodeluje z ravnateljem?
- Kako se vključuje ravnatelj?
- Kako vam gre pri pripravi izvedbenega kurikula oz. modela?

- Kaj lahko člani vašega tima ponudijo implementacijskim VIZ?
- Katero vrsto podpore bi še potrebovali? Kaj od izvedenih izobraževanj ste uporabljali do zdaj?
- Kakšna vprašanja se vam odpirajo in kako do rešitev?

V različnih obdobjih projekta se izvedbe skrbniških obiskov spreminjajo. Razlog je dinamika projekta, kjer se v začetni fazi projekta skrbnik šole in vrtca obrača na vodjo projektnega tima, kasneje pa na vse člane projektnega tima. V času omejenih fizičnih stikov zaradi epidemije smo bili postavljeni pred nove izzive, iskali smo nove možnosti skrbniške podpore. Našli smo načine (videokonference), s katerimi lahko izvedemo skrbniške pogovore, ki pa nikakor niso nadomestili živega stika. Zaželeno je, da se skrbniških obiskov udeležuje tudi ravnatelj, z namenom, da se seznanijo, kaj se dogaja na ravni projekta na šoli oz. vrtcu. Prisotnost ravnatelja na skrbniških obiskih je priložnost, da vodja oz. člani projektnega tima ter tudi skrbnik izpostavi dileme in vprašanja, kjer lahko ravnatelj izboljša situacijo z organizacijskimi ukrepi, kot so organizacija pogovorov po hospitaciji, usklajevanje urnikov in drugih obveznosti članov projektnega tima, motivacija članov projektnega tima za delo v projektu ipd. Skrbništvo zaživi šole po več obiskih, ko se vzpostavi varno in spodbudno okolje, zaupanje. Vloga skrbnika oz. konzulenta je sodelovalna, je nepogrešljiv pri strokovnem in ustvarjalnem pogovoru, kritičnem prijateljstvu, načrtovanju in spremljanju dejavnosti ter interpretaciji dosežkov projekta (Erjavec, 2015).

Skrbnik šole, vodja projektnega tima in tudi ravnatelj ozaveščajo o prispevku vsakega člana projektnega tima k učeči se skupnosti, k izmenjavi idej in izkušenj.

Nadgradnja skrbniških obiskov je povezava med člani projektnega tima dveh ali več razvojnih oz. implementacijskih šol oz. vrtcev, kar se na nek način udejanja že z mreženji.

Izkušnje vodij in članov projektnega tima s skrbniškimi obiski

V nadaljevanju povzemamo ključne odgovore na odprto vprašanje o skrbniških obiskih oz. pogovorih, na katero so odgovarjali vodje projektnega tima. Dobesedne zapise posameznikov navajamo v ležeči pisavi.

Kaj so pridobili?

S skrbnikom šole oz. vrtca je vodja oz. člani projektnega tima »*pridobili mentorja/usmerjevalca, ki je koristen člen v projektu*«, skrbnik jim je zagotavljal »*podporo in pomoč, če so jo potrebovali*«.

Vodje projektnega tima izpostavljajo pomoč in podporo na naslednjih področjih.

- Pri organizaciji dela, ker »*je bilo vse na razumljiv način predstavljeno*«.
- Ažurni in ustrezni nasveti, smernice oz. odgovori na aktualna vprašanja, dileme, pomisleke, podani predlogi za reševanje izzivov. »*Na skrbniškem obisku/pogovoru se je razvil zelo dinamičen pogovor o konceptu in koristnosti projekta. Vsi člani projektnega tima so dobili odgovore in mnenja iz prve roke, kar je za nadaljnje delo izredno vzpodbudno.*«
- Svetovanje, usmerjanje in pomoč pri razreševanju dilem glede mreženja (kako naj izpeljejo mreženja, svetovanje članom, ki so predstavljali dejavnost, kaj naj izpostavijo na predstavitvi).
- Izvedba in zapis primera dejavnosti: »*Zelo koristni so bili predlogi, kako izboljšati primer dejavnosti, ,nujno zlo' so bili popravki v zapisu primera dejavnosti.*«
- »*Pridobili smo kritičen pogled in oceno našega dela.*«
- »*Hospitacije pri izvedbah ur pouka v okviru vključevanja gradnikov in podgradnikov NA-MA POTI.*«
- »*Na skrbniških pogovorih se nas opozori glede nalog, ki jih moramo opravljati.*«

Skrbnik je vodji in članom dal »*spodbudo za nadaljnje delo*« »*pa tudi priznanje za lastno delo (zavedanje, da njihovo delo poznajo tudi udeleženci projekta izven zavoda). Vodja dobim v skrbniškem pogovoru dragocene usmeritve.*«

Kaj pogrešajo?

Vodje projektov so nam sporočili tudi, kaj so pogrešali: »več podpore v smislu povratnih informacij glede izvedenih dejavnosti, saj bi to pomenilo usmerjanje dela članic pri načrtovanju novih primerov. Smisel skrbniških obiskov smo na začetku videli predvsem na tem področju.«

S kom, kdaj in kako potekajo skrbniška srečanja, je bilo med trajanjem projektov zelo težko predvideti. Skrbniška srečanja so potekala z vsemi člani, z vodjo ali z vodjo in ravnateljem, odvisno od dogovora pri pripravi na tako srečanje. Glede na to, s kom bo skrbniški obisk izveden, je odvisno, kdaj bo izveden: med poukom, po pouku, na dan, ko je vodja projektnega tima prost. Potem pa je tu še vidik spremenjenih okoliščin, ki vplivajo na izvedbo, ki bo potekala v živo ali na daljavo. Vodje so omenili, da je »skrbniška srečanja na šoli zelo težko organizirati za vse članice«.

Kaj predlagajo?

Trajanje projektov OBJEM in NA-MA POTI je padlo v obdobje epidemije, ki je v aktivnosti zarezala bolj, kot smo si predstavljali. Prilagoditi smo morali nekatere dejavnosti, med njimi so posebej izstopali skrbniški obiski. Izhajajoč iz tega dejstva, je razumljivo, da vodje projektov predlagajo rednejše skrbniške obiske: »Želela bi si le, da bi bila bolj pogosta ta srečanja.« Poudarjajo, da je smiselno, da vodja projektnega tima po potrebi sam kontaktira skrbnika šole oz. vrtca: »Predlagamo, da tako kot do sedaj skrbnika kontaktiramo po potrebi.« Del krivde prevzemajo tudi nase, saj so povedali, da premalokrat zaprosijo za skrbniški obisk oz. pogovor: »Premalokrat se spomnim na to možnost in zaprosim, zato bi bila hvaležna, da bi nas ZRSŠ pogosteje pozval in spomnil na to možnost.«

Zaključek

Redna skrbniška srečanja pripomorejo k dvigu ravni izobraževanja otrok/učencev in dijakov v vrtcih in šolah. Zato lahko sklenemo z mislijo: »Vsakič nam je prisluhnila [skrbnica, op. a.], vsakič pomagala s strokovnimi nasveti in rešitvami. Spremljanje našega dela, sprotne usmeritve in jasna ter natančna navodila so izrednega pomena za nemoteno in uspešno delo projektnega tima na šoli.«

Viri in literatura

1. Bone, J. (2022). *Letno vsebinsko poročilo projekta NA-MA POTI za leto 2021*. ZRSŠ. Interno gradivo.
2. Bone, J. (2022). *Priporočilo za podporno okolje – skrbniški obiski*. ZRSŠ. Interno gradivo.
3. Bone, J., idr. (2017). *Prijavnica projekta NA-MA POTI*.
4. Erjavec, I. (2015). Kaj naredi učno okolje ustvarjalno in učinkovito. V Taštanoska, T. (Ed.). (2015). *Zbornik konference*. Zavod Republike Slovenije za šolstvo. <http://www.zrss.si/pdf/Zbornik-prispevkov-keks2015.pdf>
5. Marentič Požarnik, B. (2017). Raziskovanje v vzgoji in izobraževanju – kdo raziskuje, kaj, kako in čemu? Zapostavljena vloga akcijskega raziskovanja učitelja. V M. Sardoč, I. Ž. Žagar in A. Mlekuž, (ur.), *Raziskovanje v vzgoji in izobraževanju danes*. Pedagoški inštitut.
6. Mršnik, S. (2022). *Letno vsebinsko poročilo projekta OBJEM za leto 2021*. Interno gradivo. ZRSŠ.
7. Mršnik, S., idr. (2017). *Prijavnica projekta OBJEM*.
8. Fekonja, R., in Rosc Leskovec, D. (2021). *Priporočilo za podporno okolje – skrbniški obiski*. Interno gradivo. ZRSŠ.
9. Skvarč, M., in Bone, J. (2018). *Vloga skrbnika vzgojno-izobraževalnega zavoda v projektu: od informatorja do sodelavca*. 49(1/2), 26–30.

5.2 Usmeritve za naprej

Jerneja Bone, Zavod RS za šolstvo

- Skrbnik VIZ (vzgojno-izobraževalnega zavoda) ohranja stik med vodjo projektnega tima in člani projektnega tima ter vodstvom projekta.
- Vsebina skrbniških obiskov se prilagaja dinamiki projekta.
- Vsakemu VIZ, ki je vključen v projekt, se na začetku projekta določi skrbnik. Skrbnik je svetovalec oz. predstojnik ZRSS, hkrati pa je aktiven v projektu.
- Skrbniška srečanja se izvajajo redno in potekajo v VIZ.
- Skrbnika lahko na skrbniška srečanja povabi vodja projektnega tima ali ravnatelj.
- Vsebina skrbniških srečanj se vnaprej načrtuje v ožjem timu projekta, obravnavajo pa se tudi teme in vsebine, ki so specifične za posamezen VIZ.
- Na skrbniških srečanjih je treba člane projektne timov podpreti z veščinami dela skupin in podpiranja procesov uvajanja sprememb v VIZ.
- Skrbniki se redno srečujejo zaradi priprave skrbniških srečanj in izmenjave informacij.
- Na skrbniških srečanjih je prisoten tudi ravnatelj.
- Vodja projektnega tima VIZ je zadolžen za komunikacijo s skrbnikom VIZ.
- Vodja projektnega tima VIZ organizira delovna srečanja projektnega tima s skrbnikom in skrbi za obveščanje ravnatelja o skrbniškem srečanju.
- Na skrbniških srečanjih se pripravijo vabilo, zapisnik in lista prisotnosti.
- Skrbniška srečanja se praviloma izvajajo v živo, mogoča pa je tudi izvedba na daljavo.

