

Šolski dan za učitelje: primer spodbujanja sodelovanja članov učiteljskega zbora

Janja Zupančič

Osnovna šola Louisa Adamiča Grosuplje

Stalno strokovno usposabljanje učiteljev in drugih strokovnih delavcev šol je bolj kot zakonska zahteva potreba, ki si podaja roko s profesionalno odgovornostjo. Vsebine in oblike izobraževanj se razlikujejo glede na posebnosti posamezne šole. Vloga vodstva pri razvijanju strokovnosti ustanove je zato večplastna – strateška, vizionarska, motivacijska, organizacijska, povezovalna – in ne more slediti enotnemu modelu. V prispevku predstavljamo primer izobraževanja strokovnih delavcev osnovne šole, ki je temeljil na simulaciji običajnega šolskega dneva. Vsebine so podpirale prednostne cilje šole in aktualno tematiko. Program so izvedli učitelji za svoje sodelavce. Model internega izobraževanja bomo opisali v vseh fazah, od načrtovanja, organizacije in izvedbe do evalvacije. Predstavili bomo zorne kote tako »učencev« kot »učiteljev«, nakazali smernice za vzdrževanje sprememb in trajnega razvoja.

Ključne besede: interno izobraževanje, samoevalvacija, prednostni cilji, sodelovanje, spodbujanje

Iščite priložnosti, ne varnosti.

Čoln je v zalivu varen, a mučasoma zgornje dno.

H. Jackson Brown ml.

Profesionalni razvoj posameznika kot dejavnik rasti pedagoškega kapitala kolektiva

Vsakodnevni dogodki in spremembe na različnih ravneh družbe zadevajo tudi področje vzgoje in izobraževanja, ki je zaradi svoje tradicionalne vloge in organiziranosti eden trdnejših sistemov, kar pa ne pomeni, da je odporen na spremembe. Ravno nasprotno, snovalci šolskih politik, vodstva šol in učitelji se vedno bolj zavedajo pomena načrtnega spremljanja procesov, vrednotenja dosežkov in nujnosti uvajanja izboljšav. Dejavnosti, ki na šolah običajno potekajo pod skupnim imenovalcem samoevalvacije, so usmerjene v učenje in napredek vseh deležnikov. Znanje je danes sicer dosegljivo na vsakem koraku, kljub temu pa je učiteljeva vloga nenadomestljiva, zato je treba posebno skrb namenjati tudi uče-

nju učiteljev. V strokovnem razvoju učiteljskega zbora posamezne šole se morajo prepletati posebnosti posameznega člana s skupnimi usmeritvami in vizijo zavoda, saj lahko tako kolektiv dosega rezultate, ki so bistveno boljši od vsote uspehov posameznikov. Usmerjanje procesov za doseganje višje kakovosti zahteva od vodstva dobro poznavanje zaposlenih in učencev, strateško načrtovanje, sistematično delovanje in vztrajanje ob ustreznem prilaganju.

Okrepitev dejavnosti, usmerjenih v učenje učiteljev, se bo pokazala v večji kakovosti poučevanja in posredno v boljših dosežkih učencev, kar je eden ključnih ciljev vzgoje in izobraževanja. Hanuschek in Rivkin sta ugotovila, da so dosežki učencev, ki jih poučujejo zelo učinkoviti učitelji, po treh letih kar za 53 odstotkov višji od dosežkov tistih, ki so jih poučevali manj učinkoviti učitelji (Svedberg 2014). Če hočemo doseči čim višjo kakovost poučevanja, naj bo torej glavna skrb usmerjena v osebni in profesionalni razvoj vsakega posameznega strokovnega delavca. Vključiti velja pristop, ki omogoča življenje učitelja v vlogo učenca ali, kot navajata Zavašnik Arčnikova in Gradišnikova (Zavašnik Arčnik in Gradišnik 2011, 50), »učitelji morajo postati učenci, na svoje poučevanje morajo gledati skozi oči učenca in učenčevega pogleda na njihovo poučevanje«.

Vloga ravnatelja pri spodbujanju profesionalnega razvoja je zelo pomembna. Sara Bubb (2013, 17) preprosto meni, da morajo vodje šol zagotoviti, da se profesionalni razvoj dogaja. Poteka naj v spodbudni klimi, podprt z ustreznimi viri, treba ga je načrtovati in voditi ter spremljati. V šolah, kjer zaposleni sami čutijo potrebo in željo po usposabljanju, je pomemben del poti že opravljen. Drugje je treba pridobiti argumente »za« in na njih graditi razumevanje potrebe po razvoju oz. uvajanju izboljšav. V velikih ustanovah, kjer se program izvaja na več lokacijah in člani kolektiva zaradi narave dela redno sodelujejo le z manjšo skupino sodelavcev, je strokovne delavce pomembno povezati, okrepiti občutek pripadnosti in prikazati možnost, da lahko z lastnim prispevkom še izboljšajo kakovostno prakso celotnega kolektiva.

Odlična podjetja ne verjamejo v odličnost – le v stalne izboljšave in nenehne spremembe.

T. Peters

Procesi v učeči se skupnosti

Ugotovitve, da je v organizacijah kljub velikemu obsegu različnih znanj premalo uporabnega znanja in da je lastno znanje slabo iz-

koriščeno (Černelič 2006, 74–75), niso tuje niti na področju vzgoje in izobraževanja. Kako oblikovati skupine in kulturo, v kateri bo uspevalo medsebojno, spontano učenje, je organizacijski izziv (Hargreaves 2003, 17). Zatorej je ena od nalog vodstva, da učiteljem omogoči dovolj prostora, da se bodo počutili varne in bodo pripravljeni soustvarjati razgibano učečo se skupnost. Ravnatelj in razvojni tim imata zahtevno nalogo združiti na prvi pogled nezdržljivo: statičnost, ki zagotavlja varnost, in dinamičnost, ki zagotavlja razvoj.

Občutek varnosti se krepí v že znanih situacijah, v predvidljivem okolju, ko so spremembe dogovorjene in usklajene, procesi pregledni in občutek zaupanja velik. Vendar je v hitro spreminjajočem se svetu pomembno razvijati tudi prilagodljivost, odzivnost in inovativnost.

Dinamična učeča se organizacija je tista, ki spodbuja in omogoča učenje vseh posameznikov, da se izboljšujejo in spreminjajo (Zavašnik Arčnik in Gradišnik 2011, 50), v njej potekajo procesi pridobivanja, prenašanja, uporabljanja, shranjevanja, merjenja in vrednotenja znanja (Možina in Kovač 2006, 5). Procesni vidik se od organizacije do organizacije razlikuje, vendar lahko okvir, značilen za uspešne skupnosti, strnemo v nekaj temeljnih korakov in umestimo v spiralo akcijskega načrtovanja.

Pridobivanje znanja

Učenje učiteljev je bistven del kulture inteligentne šole (MacBeath 2011, 100) in naloga ravnatelja je, da v skladu z 49. členom Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZO FVI),¹ spodbuja strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev. Po drugi strani je dolžnost učiteljev, da se v okviru drugega dela (119. člen) organizirano strokovno izobražujejo in izpopolnjujejo. Zakonski okvir tako omogoča dovolj širok prostor, da se vsaka šola na svoj način dogovori in organizira ter zadovolji potrebe po novih znanjih. Organizirano usposabljanje pa pomembno dopolnjujejo znanja in veščine, ki so jih zaposleni pridobili tudi z neformalnim učenjem.

Prenos znanja

Znotraj posamezne ustanove je treba negovati različne oblike prenosa znanja med zaposlenimi. V kolektivu sodelavci izmenjujejo

¹ *Uradni list Republike Slovenije*, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 56/08, 58/09, 64/09 – popr., 65/09 – popr., 20/11, 40/12 – ZUJF in 57/12 – ZPCP-2D.

znanje v strokovnih aktivih, z medsebojnimi hospitacijami, medpredmetnim povezovanjem, s skupnim delom pri izvedbi projektov, na dnevih dejavnosti in podobno. Vidno vlogo pri izmenjavi znanja imajo tudi neformalne situacije in priložnosti. Pogosto je sprožilec kar težava, ki se pojavi in spodbudi sodelavce, da med iskanjem rešitve izmenjajo primere dobrih praks, si pomagajo z nasveti in gradivi. Prav tako so lahko odlična izhodišča za pretok znanja uspehi učencev.

Uporaba znanja

Če sta pridobivanje in prenos znanj med učitelji vsakodnevna procesa, je sistematično spremljanje uporabe znanja v praksi manj pogosto. Dostop do znanja še ne zagotavlja, da bo to tudi uporabljeno. Za učinkovito uporabo znanja je prav, da so viri različni in da so stiki med ljudmi pogosti, saj to omogoča pogled na problem z različnih zornih kotov in reševanje na različne načine (Černelič 2006, 89).

Krepitev zavedanja o potrebnosti uporabe pridobljenih znanj v praksi in uvajanje raznolikih dejavnosti, ki omogočajo načrtno spremljanje uporabe novih znanj v pedagoškem procesu, so spodbudili tudi projekti Usposabljanje za samoevalvacijo, Učenje učenja in Sodobni pristopi k učenju. Šole, ki so se vključile vanje, še posebej tiste z močno podporo vodstva in razvojnega tima, so razvile načine za sistematično prenašanje obstoječih in novo pridobljenih znanj znotraj kolektiva. Pri oblikovanju dejavnosti so upoštevale posebnosti zavoda, kot na primer trenutno stanje pedagoške prakse, potrebe po prenosu znanj, obstoječo kulturo sodelovanja, število učiteljev, število podružnic, razmerje med mlajšimi in starejšimi učitelji, obseg razpoložljivih finančnih virov ipd.

Shranjevanje znanja

Strokovni delavci v šolah, kljub poplavi gradiv na trgu, največkrat sami pripravljajo gradiva za učence, ki jih poučujejo. Učitelji si jih tudi izmenjujejo in primerjajo. Nekateri oblikujejo lastne zbirke, drugi učne priprave nadgrajujejo z opombami, tretji se odločajo za urejanje pedagoškega listovnika. Žal le redki namenjajo pozornost načrtnemu spremljanju uspešnih in manj uspešnih pedagoških praks, refleksiji in samovrednotenju.

Obetavne rešitve se ponujajo s pomočjo uporabe informacijsko-komunikacijskih tehnologij. Tako na primer odprtokodni e-listov-

nik Mahara² omogoča uporabne rešitve za beleženje in spremljanje lastnega profesionalnega razvoja, za shranjevanje in izmenjavo gradiv, za povezovanje z drugimi uporabniki.

Na več šolah vodstva spodbujajo učitelje ali strokovne aktivne v oblikovanju spletnih učilnic, v katerih zbirajo in objavljajo učna gradiva. Na prvi pogled se mogoče zdi, da tovrstne zbirke ne prispevajo k profesionalnemu razvoju posameznika, vendar ob povezovanju članov strokovnega aktiva, ob sodelovanju pri pripravi zbirk neizogibno potekajo tudi strokovne razprave o uporabnosti gradiv za doseganje določenih učnih ciljev.

Merjenje znanja

Prevladujoč občutek, da je merjenje znanja zahteven proces, potrjuje tudi MacBeath (MacBeath 2011, 98), saj ugotavlja, da bolj ko je kakšen element pomemben za učenje in izboljšavo, manj preprosto ga bo meriti.

Vendar pri ugotavljanju kakovosti znanja ne smemo izhajati le iz kvantitativnih podatkov, kot so na primer rezultati zunanjih preverjanj, učni uspeh, število priznanj na tekmovanjih, število projektov, v katere so učenci vključeni, in podobno. Za jasnejši pogled ni zgolj dopolnilnega pomena, temveč zelo pomembno zbiranje kvalitativnih podatkov z anketami, intervjuji, z opazovanjem in drugimi načini. Nekatere šole zbirajo veliko različnih vrst podatkov, druge se odločijo za manjši obseg, a kot navaja Zupanc (Zupanc 2011, 273), »moč podatkov ni le v številkah, ampak v razpravah, ki jih dobljeni podatki sprožajo med strokovnjaki«.

Na vprašanje, kako izmeriti (novo) znanje učiteljev po udeležbi na strokovnem usposabljanju, je prav tako izredno zahtevno odgovoriti.

Vrednotenje znanja

Pridobljene podatke je treba na šoli ovrednotiti in načrtovati izboljšave. Vrednotenje je lahko sprotno (na rednih srečanjih kolektiva, strokovnih aktivov, oddelčnih učiteljskih zborov) ali končno (ob koncu šolskega leta, projekta, dejavnosti).

V trenutno nezavidljivih javnofinančnih razmerah se krepi zavedanje, da je preverjanje doseganja ciljev pomemben korak pri dokazovanju upravičenosti investicij v vzgojo in izobraževanje. Tu nastopi najprej vsaka šola sama, saj bo znala pridobljene podatke

² Glej <http://listovnik.sio.si>

najbolje razložiti in načrtovati nadaljnje izboljšave. Vsi zavodi v sistemu bodo tako prispevali k dvigu kakovosti celotnega sektorja in širše družbe. V sistematično razmišljanje, inovativno načrtovanje in odgovorno ravnanje nas usmerja tudi strateški dokument Evropa 2020 (Evropska komisija 2010, 26), ki napoveduje, da bodo potrebne obsežne strukturne reforme na področju izobraževalnih sistemov in da bo treba razmere izkoristiti kot priložnost za povečanje učinkovitosti in kakovosti storitev.

Resnična pot odkritij ni v iskanju novih pokrajin, temveč v videnju stvari z novimi očmi.

M. Proust

Primer iz prakse: Šolski dan za učitelje

Temelji ideje

Zavedanje o pomembnosti sodelovanja in prispevka vsakega zaposlenega k doseganju boljših učnih dosežkov učencev se je začelo izrazito krepiti, ko se je učiteljski zbor vključil v usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij – UKVIZ (Brejc, Savarin in Koren 2013). Razumevanje skupne prakse je nazorno opisala učiteljica razrednega pouka pri nadomestni aktivnosti:

Po pogovorih s sodelavkami, ki so se udeležile četrte delavnice, in na delavnicah na temo samoevalvacije, ki sem jih že opravila, pa sem spoznala, da ne gre le »zame«. S pomočjo samoevalvacije ne »evalviram« le tistega, kar se dogaja meni in v meni, temveč spoznavam in opazujem tudi učinke, ki jih moje delo in bivanje v določeni skupnosti povzroča. Če dosledno spremljam spremembe, ki se dogajajo, na primer, v razredu ali pri posameznem učencu, in se odzivam nanje, sodelujem pri razvoju odnosov in znanja. Odzivi pa morajo biti preiščani in načrtovani, da dosežejo pozitivne učinke. Pa ne le v razredu, temveč tudi v kolektivu, strokovnem aktivu ... Že samo to spoznanje prinese koristi meni in vsej moji okolici. Torej tudi učencem, sodelavcem, šoli. V trenutku, ko začnem razmišljati o tem, kaj lahko naredim, da izboljšam določen odnos, ali kako lahko pomagam učencu do naslednje stopničke na stopnišču znanja, se stvari premaknejo s točke nič. Sledi izdelava načrta in realizacija, učinek pa je seveda odvisen tudi od drugih deležnikov.

Učiteljica v zapisu poudarja še en pomemben element, ki povezuje skupna prizadevanja, to je razvijanje odnosa. Potrebo po usposabljanju za boljše medsebojne odnose so sodelavci izpostavljali na prav vsaki evalvaciji skupnih izobraževanj, zato je tim za samoevalvacijo delavnice organiziral tako, da je oblikoval skupine, ki so jih sestavljali strokovni delavci različnih (predmetnih) področij in različnih enot oz. podružnic. V evalvacijah omenjenih srečanj so udeleženci kot največji prednosti usposabljanja izpostavili spoznavanje sodelavcev in njihovega dela, posledično so pridobili vpogled v prakso drugih članov kolektiva, saj so imeli priložnost izmenjavati izkušnje in skupaj razmišljati o pedagoški praksi na šoli. Sodelovalna klima se je tako razvila, da so prispevali uporabne predloge v zvezi s tem, kako nadaljevati izobraževanja. Veliko sodelavcev je menilo, da je v kolektivu ogromno znanja, zato so predlagali, da namesto zunanjih predavateljev izkoristimo notranji potencial in organiziramo izmenjavo primerov dobre prakse.

Aktivno razmišljanje in iskanje inovativne ideje, kako oblikovati izobraževanje, ki bo povezovalo vsebine, pomembne za celoten kolektiv, in bi jih organizacijsko lahko izvedli za skupino skoraj sto tridesetih strokovnih delavcev, nas je privedlo do rešitve: izvedli bomo šolski dan za učitelje.

Vsebinski del

Prvotno smo načrtovali izvedbo pouka s šestimi učnimi urami. Pri izbiri vsebin smo izhajali iz prednostnih nalog šole in iz zaznavanja aktualne pedagoške problematike.

Učna ura o pisanju vabil in zapisnikov roditeljskih sestankov je podpirala prednostno nalogo šole na področju učenja, to je razvijanje funkcionalne pismenosti, in je pomenila nadaljevanje dejavnega prispevka strokovnega aktiva učiteljev slovenščine, ki je med šolskim letom za sodelavce že izvedel krajše, zelo pozitivno sprejete delavnice o pravopisu. Izhajali smo iz gledišča, da je treba vse strokovne delavce opolnomočiti, da se bodo lahko samozavestneje lotevali realizacije akcijskih načrtov in učinkoviteje prispevali k doseganju prednostnih ciljev šole. Pred začetkom novega šolskega leta je bila vsebina zelo aktualna. Izvajala jo je učiteljica slovenščine.

Specialna pedagoginja je predlagala, da bi pripravila učno uro, v kateri bi sodelavcem predstavila vaje za koncentracijo, in tako podprla tudi drugo prednostno nalogo šole: spodbujanje učnih in

delovnih navad učencev. Opažamo, da ima vedno več učencev težave s pozornostjo in osredotočanjem, da so pri delu površni, da ne morejo poslušati ali prebrati navodil v celoti in hitijo z odgovarjanjem, da težko počakajo, da bodo prišli na vrsto, da ne zmorejo sami poskrbeti za svoje učne pripomočke in pogosto izgubljajo stvari, pozabljajo naloge, težko vztrajajo pri opravljanju naloge in podobno. Prav vsak učitelj se v pedagoškem procesu srečuje z opisanimi težavami, išče rešitve oz. odgovore, zato je bila pomoč sodelavke, ki se vsak dan sooča s to problematiko in lahko predstavi številne primere iz prakse, zelo dobrodošla.

V okviru vzgojnega dela se na šoli od leta 2010 ukvarjamo tudi z mediacijo. Učiteljica razrednega pouka, ki je usposobljena mediatorka, vsako leto izobražuje učence za medvrstniške mediatorje in usposablja zainteresirane učitelje. V ozaveščanje o načinih reševanja konfliktov vključujemo starše in ocenjujemo, da sta sistematično delovanje na tem področju in seznanjanje različnih deležnikov z mediacijo pomembno prispevali k uspešnemu vzgojnemu delu, preprečevanju sporov in učinkovitemu reševanju konfliktnih situacij. Ob koncu šolskega leta 2012/2013 so učiteljice, ki so uspešno opravile usposabljanje za mediatorke, učiteljskemu zboru predstavile svoje delo v obliki zaigrane situacije in med sodelavci požele ogromno navdušenja. Tako smo se odločili, da bomo delček mediacijskih veščin prenesli na celoten kolektiv, saj si številni zaposleni ne morejo vzeti časa, da bi se udeležili celoletnega usposabljanja za mediatorje.

Vsi strokovni delavci se pri svojem delu srečujejo s pisanjem poročil o učencih v postopku usmerjanja, a se neredko zgodi, da svetovalne delavke, ki poročilo dokončno uredijo, naletijo na nedoslednosti in nepopolne zapise, zato morajo sodelavce večkrat opozarjati na napake. Da bi osvežili in poenotili ključne elemente postopka o usmerjanju in učitelje vodili pri strokovnem zapisu poročila o otroku, je svetovalna delavka pripravila učno uro in jim predstavila teoretični in praktični vidik postopka.

Ocenjevanje je ena zahtevnejših učiteljevih nalog, zato ji na šoli ves čas posvečamo veliko pozornosti. V šolskem letu 2012/2013 so se vsi strokovni delavci udeležili izobraževanja o pisnem in ustnem ocenjevanju. Strokovni aktivni so izkoristili svetovanje o ocenjevanju na Zavodu RS za šolstvo. To temo so pogosto obravnavali tudi na srečanjih študijskih skupin. V okviru šolskega akcijskega načrta izboljšav učitelji enkrat letno oddajo ovrednoten izvod pisnega ocenjevanja, ravnateljica nato pripravi analizo dokumentov in poročilo z opažanji ter usmeritvami za nadaljnji raz-

mislek. Učno uro, ki je povezovala zakonodajne zahteve s področja preverjanja in ocenjevanja s teoretičnimi izhodišči in praktično delo s testi, je izvedla ravnateljica.

Prvotni načrt je vseboval tudi šesto učno uro, ki bi obravnavala grafomotoriko. Izhajali smo iz opažanj, da ima vedno več učencev, ne le na začetku, temveč tudi ob koncu osnovnošolskega šolanja, težave z orientacijo in urejanjem zapisa v zvezkih, z držanjem pisala, s čitljivostjo zapisa. Učno uro s praktičnimi nasveti za pomoč učiteljem pri delu z učenci bi izvedla specialna pedagoginja.

Organizacijski del

Člane kolektiva smo po abecedi priimkov razdelili v pet oddelkov od 10. a do 10. e. V posameznem oddelku je bilo od 22 do 23 »učencev«. Prva dva na seznamu sta opravljala naloge reditelja, kot je to običajno za učence. Pouk je potekal kot na predmetni stopnji v učilnicah, ki so bile v različnih traktih šolske stavbe. Vsak oddelek je imel pet učnih ur z enakimi vsebinami. Urnik zvonjenja je bil tak kot na običajen šolski dan, začeni s prvo uro ob 8.30, odmorom za malico in koncem pouka ob 12.50. Šolsko malico smo organizirali v jedilnici in je bila razporejena po oddelkih. Pred začetkom pouka smo v avli izobesili sezname »učencev« po oddelkih in urnike. Šolsko dokumentacijo večinoma vodimo elektronsko, tokrat pa smo zaradi praktičnosti uporabili bolj tradicionalen pristop. »Učiteljica«, ki je vodila prvo učno uro, je prevzela mapo s seznamom »učencev« in preglednico prisotnosti ter urnik oddelka. Za prenos map so skrbeli reditelji. Zadnjo učno uro so dokumentacijo prevzeli »učitelji«.

Odnosni in motivacijski del

Dva meseca pred izvedbo so se strokovne delavke, ki so prevzele vlogo izvajalk učnih ur, sešle na sestanku. Ravnateljica je predstavila izhodišča in namen izobraževalnega dneva, predlagala je načrt za organizacijo in izrazila željo, naj bodo dejavnosti usmerjene v udeležence in naj jih spodbujajo k aktivnemu sodelovanju. Vsaka izvajalka je nato predstavila svojo temo in osnutek poteka učne ure. Pomemben del sestanka je bil namenjen iskrenemu izražanju različnih dvomov, skrbi in medsebojne podpore. Strokovne delavke so se strinjale z mislijo, da je izvedba učnih ur s sodelavci zelo zahtevna, čeprav so bile vse izvajalke pri obvladovanju vsebine in metodike suverene. Sklenile so tudi dogovor, da bodo

udeležence ob koncu zadnje učne ure povabile k pisni refleksiji, in o skupinski refleksiji izvajalk po zaključenem dnevu.

Strokovne delavce smo s potekom, vsebino in namenom izobraževanja seznanili na uvodni pedagoški konferenci. Zamisel o šolskem dnevu za učitelje so sprejeli z odobravanjem in pozitivnim pričakovanjem.

Izvedbeni del

Zjutraj so se člani učiteljskega zbora pravočasno zbrali v avli in se organizirali po oddelkih. Iskreno so se razveselili svojih »sošolcev« in dodeljenih nalog. »Pouk« smo začeli točno ob zvonjenju in ga v celoti izvedli po načrtu.

Udeleženci so se vživeli v vlogo učencev in jo podoživeli: od jutranjega navdušenja, popolne zbranosti prvi dve učni uri, živahnih prehodov med učilnicami v odmorih, hitre izmenjave mnenj in vtisov na hodnikih, glasnega vrveža v glavnem odmoru, do padca koncentracije proti koncu dneva.

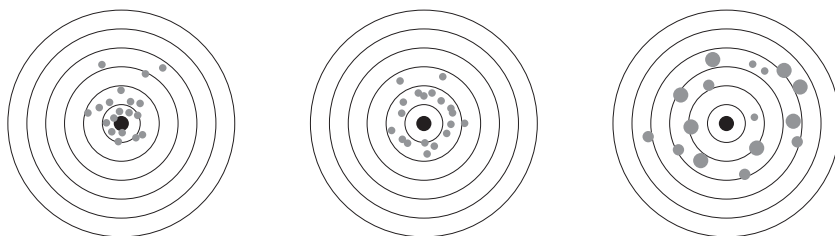
Evalvacija in refleksija

Učitelji so zagnani praktiki, ki pa si pogosto ne vzamejo dovolj časa za refleksijo, saj jih čaka še ogromno dela, ki ga morajo opraviti (Schollaert 2006, 25), zato je naloga vodstva oz. razvojnega tima, da ustvari ugodne okoliščine za vrednotenje in kritičen razmislek.

Refleksijo smo izvedli na več ravneh, saj smo si želeli spremeljati povratne informacije o izvedbi, poglobiti doživljanje učne situacije, spodbuditi razmislek udeležencev o osebni učni izkušnji, okrepiti kritičen pogled na lastno prakso poučevanja in učenja in ne nazadnje sprožiti iskanje poti za izboljšave.

Ob koncu vsake učne ure o ocenjevanju smo evalvacijo izvedli z metodo tarče, tako da so udeleženci ob izhodu iz učilnice na tarči ocenili doživeto. Bolj kot so bili zadovoljni, bližje centru so zarisali piko.

Ugotovili smo, da je bil odziv najbolj pozitiven po prvih dveh učnih urah, ko je bila večina pik zbranih okoli centra. Po glavnem odmoru, to je po tretji učni uri, se je pokazal rahel odmik navzven. Zadnji dve uri so bili odzivi razpršeni že do četrtega kroga. Rezultati so potrdili doživljanje udeležencev, ki so ga izrazili v pisnih refleksijah, saj so omenjali, da so zadnji dve uri težko ohranjali zbranost in je naraščala utrujenost. Podobno doživljanje so opisovale tudi izvajalke. Iz opaženega lahko povzamemo, da je učinkovitost močno odvisna od ure dneva, ko dejavnost poteka, od odmorov



SLIKA 1 Evalvacijske tarče po prvi, tretji in peti učni uri

in spočitosti. Praviloma je dopoldanski čas za učenje in delo najprimernejši, zato ga je treba čim bolj izkoristiti in ga nameniti dejavnostim, ki zahtevajo večje kognitivne napore.

Ob koncu dneva, po peti šolski uri, so udeleženci nazorno povzeli svoje doživljanje:

Zanimivo se je bilo postaviti v vlogo učenca. Uživala sem v srečevanju ljudi na hodnikih med odmori. Zdelo se mi je zelo naporno, težko bi sedaj šla domov in še pisala domače naloge. Vse predavateljice so bile odlične. Teme aktualne in zanimive.

Ideja o šolskem dnevu za učitelje se mi zdi super. Tudi lažje vzdržujem koncentracijo, saj se teme menjajo in če je kakšna »dolgočasna«, jo lažje preživiš. Vsebine so bile uporabne, praktične in v veselje mi bo takšne dneve preživeti tudi v prihodnosti (namesto celodnevni seminarjev).

Ure so bile vse po vrsti izredno zanimive in hitro so minile, a sem kljub temu zelo utrujena, boli me glava in lačna sem. Težko si predstavljam, da morajo resnični učenci popoldan še h kakšni dejavnosti, narediti domače naloge ter se učiti za šest predmetov naslednjega dne. Vam, predavateljice, pa kapo dol in vse pohvale.

Danes smo bili prisotni na precej razgibanih in aktivnih učnih urah. To mi je bilo zelo všeč, mislim pa, da naši učenci nimajo vedno te »sreče«, da bi se jim med poukom toliko »dogajalo«. Teme so bile različne in ravno zato mi je današnji dan zelo hitro minil. Tako izobraževanje je vsekakor dobrodošlo. Pohvala vsem predavateljicam oz. vodjem delavnic!

Spet sem utrujena! Drugače je bilo nekaj ur zanimivih in poučnih, druge malo manj. V osnovi pa imam veliko drugega dela, ker smo dva dni pred začetkom pouka.

Današnji dan je bil priložnost stopiti v čevlje učencev. Ideja

je super. Ugotavljam, da so zanimive in aktivne ure dobro zdravilo proti utrujenosti, ko se šolski dan bliža koncu. V razmislek ponuja tudi ravnanja učencev, ko npr. zamudijo k pouku, kdaj klepetajo, slabo poslušajo navodila ipd. Vsega tega smo bili »krivi« tudi mi. Teme so bile zanimive, nekatera predavanja nekoliko bolj »suha«. Na splošno bi dan ocenila s 4. Hvala.

V tako šolo bi pa hodila!

Iz zapisov je razvidno, da so se učitelji močno vživali v vlogo učencev. Zanimiva so bila številna mnenja o zahtevnosti ohranjanja zbranosti proti koncu delovnega dneva. Nekateri so razmišljali tudi o dodatnih obveznostih, ki jih morajo opravljati učenci v popoldanskem času, pisanju domačih nalog, učenju, obiskovanju interesnih dejavnosti, glasbene šole, športnih treningov, in naporih, ki jih to prinaša. Izkušnja je učitelje vodila v razmišljanje o tem, kako pomembna je pestrost pri pouku, o nujnosti vključevanja strategij aktivnega in sodelovalnega učenja, da bi učenci čas, ki ga preživijo v šoli, kar najbolj učinkovito izrabili. Udeleženci so izrazili zadovoljstvo nad izvedbo in zaskrbljenost ob tem, da učenci pogosto niso deležni ustreznega dinamičnega pouka. Nadalje so razmišljali o pomenu in učinku povratnih informacij na motivacijo za učenje in sodelovanje. Spet drugi so izpostavili povezanost učiteljevega pristopa in učenčevega odziva. Postavljeno ogledalo je ponudilo toliko odsevov, kolikor je bilo udeležencev, a pomembno je, da je izkušnjo prav vsak od njih intenzivno doživel. Živahna izmenjava mnenj in opažanj je potekala tako med učnimi urami, med odmori in po končanem izobraževanju ter še ves prihodnji dan, nato pa je počasi izzvenevala.

Evalvacijo so izvajalke opravile po končanem »pouku« in izrazile veliko zadovoljstvo. Od sodelavcev so prejele številne potrditve in so izkušnjo povzele kot pozitivno. Zanimivo je, da so velik pomen pripisovale odzivu najbolj kritičnih sodelavcev. Vloženi trud, od načrtovanja do izvedbe, je bil v celoti poplačan s pozitivnimi odzivi že na samem dnevu, pa tudi ob prebiranju zapisanih refleksij. Prišlo je do neverjetnega napredka pri krepitvi dobrih medsebojnih odnosov in oživljanju profesionalnega spoštovanja med sodelavci. Zaznave izvajalk učnih ur obsegajo širok spekter, od skrbi do navdušenja in pripravljenosti na nove izzive:

Pet zaporednih delavnic je bilo zelo težko izvesti. Čeprav se je vsaka obrnila malo drugače in se je moja izvedba na začetku izboljševala, sem v zadnjih dveh delavnicah kaj izpustila, ker

sem mislila, da sem to že povedala. Tudi »učencem« se je proti koncu že poznalo, da so utrujeni, a so se potrudili in zdržali do konca.

Izkušnjo bi še kdaj ponovila, čeprav mislim, da se treme ob nastopanju pred kolegi nikoli ne bom popolnoma otresla.

Bila sem zelo vznemirjena, ker nisem mogla predvideti, kako se bodo sodelavci odzvali glede na to, da je bila tema precej suhoparna. Predvsem pa je najtežje nastopati pred svojimi sodelavci.

Izvedbo petih učnih ur ocenjujem zelo pozitivno. Bilo je naporeno, a sodelavci so bili zelo zbrani, aktivno so sodelovali, veliko spraševali, pripravljeni so bili dopolniti svoje znanje, znali so se pošaliti in tako sprostiti mojo napetost. Prvi dve uri sta bili po mojem mnenju najbolj izvedeni, najtežja je bila peta. Pojavila se je utrujenost, v tej skupini je bilo največ slovenistov, kar je bil zame še dodaten pritisk. Strokovni delavci, učitelji na predmetni oz. razredni stopnji, so pričakovali druge vrste informacij o isti temi.

Bojazen, da bom svojim sodelavcem »solila pamet«, se je razblinila. Bili so zelo hvaležni za posredovano, kar mi je v največje zadovoljstvo.

Izkušnja je bila dragocena, saj sem spoznala, da se lahko ogromno naučimo drug od drugega.

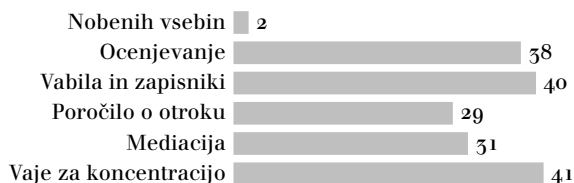
Ljudje se ne upirajo spremembam. Oni samo nočejo biti »spreminjani«, ampak si želijo biti vpleteni in imeti vpliv.

R. Schollaert

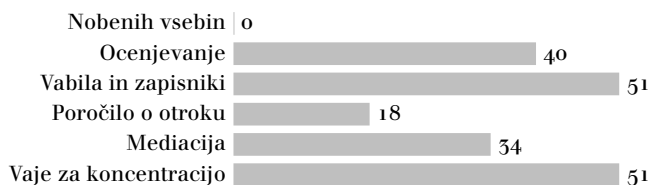
Trajnostni vidik – šest mesecev pozneje

V spremembe usmerjena prizadevanja, ki ne vodijo k trajnostnim izboljšavam, so izguba časa (Schollaert 2006, 26), ta pa nam je v šolah natančno odmerjen, zato smo se odločili, da bomo uporabo (novo) pridobljenih znanj v praksi načrtno spremljali in ustvarili pogoje za strokovne razprave, izpostavljali bomo izboljšave. Primere dobre prakse in dosežke bomo javno predstavili in pohvalili.

V e-zbornici smo po izobraževanju objavili gradiva s šolskega dneva za učitelje in v prvih šestih mesecih zabeležili 197 vpogledov, kar potrjuje uporabnost gradiv, pa tudi to, da je bila izbira tematike za »učne ure« ustrezna.



SLIKA 2 Vsebine, ki so jih strokovni delavci dodatno vključili v svoje delo pred izobraževanjem



SLIKA 3 Vsebine, ki so jih strokovni delavci dodatno vključili v svoje delo po izobraževanju

Učinek izobraževanja se je najhitreje pokazal pri pisanju vabil, saj so vodje strokovnih aktivov za sklicevanje sestankov uporabili novo pridobljene napotke in pripravili vzorna vabila. Tudi vabila na roditeljske sestanke so bila vsebinsko in oblikovno urejena ter pravočasno posredovana. Pisanje zapisnikov je potekalo skoraj neopazno, brez običajnih pripomb o zahtevnosti opravila. Učitelji so osveženo znanje prenesli tudi v druge okoliščine, na primer: v postopku izrednega inšpekcijskega nadzora je vpleteni strokovni aktiv pri pripravi zapisov uporabljal gradiva, ki so jih prejeli na delavnici o pravopisu in učni uri o pisanju zapisnikov.

Januarja in februarja 2014 smo izvedli spletno anketo, s katero smo hoteli preveriti trajnost pridobljenih znanj v praksi, prenosljivost v različne situacije in zanimanje za nadaljnje izobraževanje ter izmenjavo znanj. Anketo je izpolnilo 71 strokovnih delavcev.

Na vprašanji, katere vsebine so v svoje delo vključevali pred avgustovskim izobraževanjem in katere po njem, so odgovorili zelo podobno. Spodbuden je podatek, da prav vsi anketiranci pri svojem delu uporabljajo nova znanja.

Odzivi potrjujejo opažanja, da je bilo izobraževanje učinkovito, da so udeleženci vsebine prenesli v prakso. Usvojeno znanje uporabljajo pri pouku (46 % anketirancev), za pripravo roditeljskih sestankov (22 %), pri vodenju razrednih ur (15 %) in pri drugih dejavnostih (17 %), kot na primer pri delu z učenci v oddelkih podaljšanega bivanja, pri individualnem delu z učenci, v komunikaciji s sodelavci, za potrebe lastnega izobraževanja.

Pri navajanju primerov dobre prakse z uporabo novo pridobljenih znanj so anketiranci pokazali res veliko strokovne ustvarjalnosti. Številni med njimi so že ustaljeno prakso podkrepili z novimi pristopi in poročajo o lažjem doseganju učnih ciljev, o učinkovitejšem reševanju sporov med učenci, o poglobljenem sodelovanju v strokovnem aktivu pri načrtovanju in izvedbi ocenjevanj, o bolj sproščenem pristopu v komunikaciji s starši, o manj stresnem oblikovanju različnih zapisov. Učitelji namenjajo več pozornosti oblikovanju nalog višjih taksonomskih ravni. Pri sestavljanju pisnih ocenjevanj si vedno pogosteje pripravijo tudi mrežne diagrame, saj so se prepričali o tem, da so zelo uporabni.

V želji, da bi preverili zanimanje za nadaljnje izobraževanje, smo strokovne delavce vprašali, iz katerih vsebin, ki so jih obravnavali na »šolskem dnevu za učitelje«, bi se radi še dodatno izobraževali. Pokazalo se je, da je največ zanimanja za poglobljanje znanja s področja koncentracije (42 %), vsak četrti bi si želel okrepiti vsebine o ocenjevanju, desetina o mediaciji, redki bi radi nadaljevali izobraževanje o pisanju vabil, zapisnikov in poročil o otroku.

Hoteli smo preveriti zanimanje za izmenjavo znanj v kolektivu in strokovnim delavcem ponuditi priložnost, da bi svoja znanja in večino v prihodnje tudi sami posredovali sodelavcem. V odgovorih so navedli širok spekter različnih vsebin, ki so jih pripravljene posredovati, na primer: uporaba interaktivne table (i-table), terensko delo, pravopis, delo z besedili, ročne spretnosti, izdelava didaktičnih pripomočkov pri matematiki ter tehniki in tehnologiji, socialne igre, pripovedovanje pravljic, učenje z ustvarjalnim gibom, eksperimentalno delo, grafika, bralno-učne strategije.

S prijatelji in z znanjem radovedno v življenje.

Vizija Osnovne šole Louisa Adamiča Grosuplje

Namesto zaključka

Dokazali smo, da je bil izbrani način izobraževanja dovolj inovativen, da je šolo usmeril na pot večje učinkovitosti. Nemudoma so se izboljšali medsebojni odnosi, zelo hitro smo opazili napredek na področju komunikacije, učitelji poročajo o številnih uspešnih primerih uporabe novih znanj pri delu z učenci. V primerjavi s preteklima dvema letoma so se izboljšali tudi učni dosežki učencev. Učitelji pri opravljanju določenih nalog zaznavajo manj stresa, vedo, kje bodo našli pomoč, ko se bodo znašli v strokovni stiski, iskreno so pripravljene pomagati, bolje razumejo lastno vlogo in

odgovornost za razvoj skupnosti, okrepili so občutek pripadnosti in lastne vrednosti. Ne nepomembno je tudi dejstvo, da je bila finančna investicija v »šolski dan za učitelje« zanamarljiva.

Zanimiva je ugotovitev, da ponovitev tovrstne oblike izobraževanja na enak način ni smiselna, temveč je treba razmišljati o nadgradnji zastavljene poti. Učitelji kažejo zanimanje za učenje različnih vsebin, oblikujejo se v manjše skupine in se izpopolnjujejo na teh področjih. Vedno pogosteje se sami dogovarjajo o tem, katere vsebine bodo obravnavali s sodelavci, in dogodke tudi samostojno izvedejo. Zgleden primer je izvedba delavnice o grafičnih tehnikah, ki jo je vodila učiteljica likovne umetnosti za učiteljice razrednega pouka in v okviru katere je nastalo gradivo, zdaj objavljeno v šolski e-zbornici. Posamezni strokovni aktivisti samostojno ali v povezavi z zunanjimi strokovnjaki organizirajo tematska srečanja in rešujejo aktualne dileme. Tematiko, ki zadeva večino strokovnih delavcev, naslavljamo na celoten učiteljski zbor, na primer izobraževanje za delo z učenci avtističnega spektra.

Da bi vzdrževali trajnostni razvoj pedagoške prakse, uporabljamo različne načine sidranja. Dejavnosti, ki jih izvajamo, so naslednje: razprave na srečanjih strokovnih aktivov; obravnava tematik na delovnih sestankih; poročanje na pedagoških konferencah; izvajanje tematskih srečanj; povezovanje ugotovitev in izboljšav v okviru analiz nacionalnega preverjanja znanja; pogovori s strokovnimi delavci ob spremljanju pouka; načrtno samoopazovanje lastne pedagoške prakse ob pomoči skupnega instrumentarija; zapisi poročil z refleksijo in predlogi za izboljšave ob koncu posameznega ocenjevalnega obdobja; zapisi vodenega samoevalvacijskega poročila strokovnega delavca ob koncu šolskega leta; povezovanje ugotovitev in predlogov pri načrtovanju dela strokovnega delavca in strokovnega aktiva v posameznem šolskem letu; spremljanje dejavnosti, ki podpirajo prednostna cilja šole; pripravo gradiv in njihovo objavo v e-zbornici ipd.

Ob opisanem primeru izobraževanja smo spoznali, da je mogoče tradicionalno in novo povezovati na inovativen način. V celoti smo podprli skupne vrednote, združene v viziji šole: dobre medsebojne odnose, znanje, radovednost in vseživljenjsko učenje. Najdragocenejša dodana vrednost, ki prinaša upanje, da bo nadaljnji razvoj uspešen, pa je obujena profesionalna živost kolektiva. Hkrati se v vodstvu šole zavedamo, da bo treba pri zastavljenem vztrajati, zato obogateni s pozitivno izkušnjo in številnimi zamilimi sodelavcev že snujemo načrte za interna izobraževanja v novem šolskem letu.

Literatura

- Brejc, M., A. Savarin in A. Koren. 2013. »Končno poročilo o izvedbi projekta Usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol) – UKVIZ.« Interno gradivo, Šola za ravnatelje, Kranj.
- Bubb, S. 2013. »Vodenje profesionalnega razvoja.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 11 (3): 15–30.
- Černelič, M. 2006. »Procesi pridobivanja, uporabe, prenosa in hranjenja znanja v podjetju.« V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja; na poti k učečemu se podjetju*, ur. S. Možina in J. Kovač, 71–93. Maribor: Založba Pivec.
- Evropska komisija. 2010. »Evropa 2020: strategija za pametno, trajnostno in vključujočo rast.« Sporočilo komisije COM(2010) 2020 konč., Evropska komisija, Bruselj. http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_SL_ACT_part1_v1.pdf
- Hargreaves, A. 2003. *Teaching in the Knowledge Society: Education in the Age of Insecurity*. New York: Teachers College Press.
- MacBeath, J. 2011. »Samoevalvacija za izboljšanje šol.« V *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti: teorija in praksa uvajanja samoevalvacije v šole in vrtce*, ur. M. Brejc, A. Koren in M. Zavašnik Arčnik, 91–106. Kranj: Šola za ravnatelje.
- Možina, S., in J. Kovač, ur. 2006. *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja; na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
- Schollaert, R. 2006. »The Meaning of Educational Change According to Basics.« V *Spirals of Change*, ur. R. Schollaert in P. Leenheer, 17–26. Leuven: Lannoo.
- Svedberg, L. 2014. »Vodenje učenja kot sistemska zmožnost.« Gradivo za udeležence Nadaljevalnega programa šole za ravnatelje Področje vodenja šol in vrtcev, Portorož, 1.-2. april.
- Zavašnik Arčnik, M., in S. Gradišnik. 2011. »Dejavniki šolske kulture izboljšav s samoevalvacijo skozi prizmo poskusnih šol.« V *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti: teorija in praksa uvajanja samoevalvacije v šole in vrtce*, ur. M. Brejc, A. Koren in M. Zavašnik Arčnik, 45–65. Kranj: Šola za ravnatelje.
- Zupanc, D. 2011. »Analiziranje izkazanega znanja kot orodje pri ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti.« V *Kakovost v šolstvu v Sloveniji*, ur. Ž. Kos Kecojević in S. Gaber, 257–286. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Janja Zupančič je ravnateljica Osnovne šole Louisa Adamiča Grosuplje.
janja.zupancic2@guest.arnes.si