

Medsebojne hospitacije kot strategija vodenja za učenje

Metka Debeljak, Ciril Dominko, Tatjana Gombač,
Jelena Keršnik, Karla Krajnik in Majda Vehovec

Uvod

V letu 2011/2012 se nas je pet ravnateljic in en ravnatelj vključilo v program Vodenje za učenje, dva sta bila iz srednje, štirje pa iz osnovne šole. Izkazalo se je, da so nas različnost šol in izkušenj združile v zelo učinkovito celoto. Vključili smo se z različnimi pričakovanji, največ smo jih povezovali z izmenjavo izkušenj in mreženjem, ki sta tudi ena od temeljnih ciljev programa. Pomembno se nam je zdelo, da se bomo ob obilici administrativnih in drugih ravnateljevih nalog leto dni temeljiteje ukvarjali z enim od področij, povezanih z vodenjem za učenje. Avtorji (Hopkins 2007; Koren 2007) ga povezujejo predvsem z ustvarjanjem pogojev za uspešno učenje in poučevanje, ki jih ravnatelj lahko zagotavlja tudi s spremljanjem in opazovanjem pouka (Erčulj 2011), se pravi s hospitacijami. To je bilo namreč prednostno področje, ki ga je izbrala naša skupina za področje izboljševanja. Po predstavitvi našega dela na Nadaljevalnem programu Šole za ravnatelje smo bili še bolj prepričani, da hospitacije še vedno predstavljajo izziv za mnoge naše kolege, še zlasti pa odpiranje učilnic z medsebojnimi hospitacijami. Pozitivni odzivi kolegov ravnateljev so nas prepričali, da svoje izkušnje predstavimo še v članku.

Najprej predstavljamo nekaj korakov pri izbiri področja. Večji del članka je namenjen opisu priprav sodelavcev na medsebojne hospitacije, saj smo skozi teorijo in prakso ugotovili, da je to najpomembnejši del v celotnem procesu, prav tako tudi povratna informacija. Odločili smo se, da predstavimo še po eno izkušnjo iz osnovne in eno iz srednje šole, članek pa zaključujemo s povzetki evalvacij na šolah. Pozitivni učinki, ki so jih zaznali učitelji, so nas opogumili, da bomo začeto delo nadaljevali tudi v šolskem letu 2012/2013 in ga nadgradili z medšolskimi hospitacijami, ki bodo potekale med osnovnimi in srednjima šolama. Ugotavljamo namreč, da so te povezave šibke, so pa nujne za izboljševanje učenja in poučevanja, kar dokazuje tudi naše povezovanje v skupini.

Izbira področja

Začetna srečanja naše skupine so bila namenjena izbiri področja izboljšave. V prakso smo želeli prenesti spoznanja, ki imajo velik vpliv na kvaliteto šolskega dela: odpiranje učilnic, opredelitev kriterijev kakovostnega dela, hospitacije, dialog med neposrednimi in posrednimi udeleženci izobraževanja, spodbujanje inovativnega dela, ponotranjenje uspešnih izboljšav in vzdrževanje le-teh, da postanejo trajne.

Izbrali smo dve področji, ki zavzemata večino naštetih dejavnikov:

- Odpiranje učilnic s hospitacijami (ravnateljave in medsebojne).
- Kaj je dobro za učence? Kako to vemo oz. ugotovimo? Ali vedno delamo v njihovo dobro?

Ugotovitve iz zapisanih refleksij poudarjajo pomembnost povratne informacije in izmenjave mnenj po hospitaciji med opazovalcem in opazovancem, prenos specifičnih ugotovitev pri individualnih hospitacijah na učiteljski zbor, iskanje pozitivnih področij pri opazovancu, ozračje zaupanja, kulturo pogovora, mnenje učencev o hospitaciji in razvojno usmerjenost hospitacij.

Izkušnje kažejo, da imamo ravnatelji zaradi pomanjkanja časa probleme z rednimi hospitacijami, da kolegialne hospitacije ne zazivijo, da so mnoge ure hospitacij uprizorjene, da je potreben večji poudarek evalvaciji hospitacije in da pri hospitacijah redno ugotavljamo, da imajo opazovanci probleme pri nekaterih pomembnih elementih pouka: umestitev domačih nalog, ustno ocenjevanje, zapiski pri pouku (v srednji šoli) in komunikacija z učenci.

Opredelili smo cilje, ki bi jih želeli doseči med učitelji (in šolami):

- spodbujati in predstaviti dobro prakso,
- spodbujati samoevalvacijo,
- spodbujati timsko delo,
- spodbujati medsebojno učenje,
- uvajati sodelovanje po načelu »kritično prijateljstvo« kot način dela,
- uvajati medpredmetno povezovanje na različnih ravneh šole,
- razviti kulturo povratnih informacij,
- doseči trajnost izboljšave,
- povezovanje med šolami.

Na podlagi zapsanega smo se odločili za medšolske medsebojne hospitacije učiteljev v osnovni šoli in šolske medsebojne hospitacije v srednji šoli, ki omogočajo povezovanje med učitelji in celo med šolami. Za temo hospitacij pa smo izbrali umestitev domačih nalog v pouk in komunikacija med učiteljem in učenci med poukom.

Priprava kolektiva in izdelava instrumentarija

Ravnateljji smo vsebino projekta in predvidene aktivnosti predstavili strokovnim delavcem na uvodnih pedagoških konferencah. Sodelujoče šole smo izvajanje projekta izbrale kot prednostno nalogo v letnem delovnem načrtu šole za šolsko leto 2011/2012. Cilj projekta je bilo izvajanje medsebojnih hospitacij. Kot izhodišče projekta smo navedli:

- spodbujanje učiteljeve samoevalvacije, timskega dela in medsebojnega učenja,
- uvajanje sodelovanja po načelu »kritično prijateljstvo« kot načina dela v šoli,
- spodbujanje in predstavljanje dobre prakse.

Načrtovali smo dejavnosti za doseganje cilja, odločili smo se za izvajanje medsebojnih hospitacij v okviru zavoda (vertikalna povezava in povezava z vrtcem) na vseh v projektu sodelujočih šolah, ter izvajanje medsebojnih hospitacij med osnovnimi šolami (oš Cvetka Golarja, oš Poljane, oš Gradec in oš Šenčur). Pri pripravi vsebine projekta in načrtovanju njegove izvedbe smo se osredotočili predvsem na predstavitev dobre prakse in uvajanje konstruktivnega pogovora po hospitaciji (krepitev ustrezno oblikovane in podane povratne informacije, pa tudi samoevalvacije učitelja, ki izvaja učno uro), možnost izmenjave gradiv in strokovno sodelovanje učiteljev tudi po zaključku projekta.

Merilo za vrednotenje uspešnosti projekta je bilo število medsebojnih hospitacij v okviru posamezne šole, izvedba vseh načrtovanih hospitacij med sodelujočimi šolami ter zadovoljstvo vseh strokovnih delavcev, ki so sodelovali pri opazovanju pouka ali izvajanju hospitacij.

Med oktobrom 2011 in marcem 2012 smo izvedli štiri medšolske hospitacije, in sicer na Osnovni šoli Šenčur pri slovenščini v 8. razredu (heterogena učna skupina), na Osnovni šoli Poljane pri naravoslovju v 6. razredu (slepa deklica v razredu), na Osnovni šoli Cvetka Golarja pri matematiki v 2. razredu (uporaba elektron-

ske table) in na Osnovni šoli Gradec pri kemiji v 9. razredu (delo laboranta in pomoč učencem s posebnimi potrebami).

Pri načrtovanju medšolskih hospitacij smo upoštevali naslednje kriterije in izhodišča:

- ni nujno, da se povezujejo učitelji iste stroke;
- spremljamo odnosni del pouka – kako učitelj vodi učence pri pouku;
- več učiteljev opazuje enega – pomembna bo organizacija, predvidoma opazujejo štirje do pet (ravnatelj in trije oziroma štirje učitelji) s posamezne šole;
- tisti, ki pripravi uro, in ravnatelj sta »stalna člana skupine za opazovanje«, ostali se menjajo (da dosežemo čim več učiteljev);
- naredimo opomnik – instrumentarij, ki ga bodo uporabljali vsi opazovalci;
- hospitacija poteka praviloma prvo ali drugo šolsko uro in traja eno šolsko uro;
- pogovor po hospitaciji oziroma analiza se zgodi takoj po opazovanju in traja eno šolsko uro;
- najkasneje v enem tednu po opazovanju naredi ravnatelj skupinski intervju z opazovalci, opazovanec pa napiše refleksijo in jo odda ravnatelju (po vnaprej pripravljem vprašalniku za refleksijo in intervju).

Izbrali smo dve področji spremljanja, in sicer odnos med učiteljem in učencem ter domače naloge. Področji smo določili glede na naše pogovore o vodenju in rezultate ankete, ki smo jih naredili vsak v svoji šoli. Opredelili smo kazalnike, ki so bili glede na teorijo in prakso na teh dveh področjih za nas ključni. Tako je nastal opomnik oziroma opazovalni list (glej prilogo 1). Pri tem je bil za nas največji izziv določanje osnovnih elementov spremljanja in oblikovanje obrazca, ki naj bi bil tako enostaven, da ni zahteval veliko zapisovanja, a je hkrati omogočal dobro spremljanje poteka učne ure. Učitelji opazovalci večinoma nimajo veliko prakse z opazovanjem in spremljavo pouka, zato smo oblikovali trditve tako, da so kar najbolj nedvoumne.

Pri pripravi opomnika smo upoštevali načela »dobrega« opomnika (Tomić 2002):

- preprostost,
- razumljivost,

- omogočanje hitrega zapisovanja in s tem natančno opazovanje.

Upoštevali smo tudi:

- odprtost instrumentarija,
- dovolj prostora za opombe, ki jih piše opazovalec,
- obvladljivost glede na dolžino.

Ravnatelji smo opomnik predstavili sodelujočim in se o njem pogovorili s sodelavci, da so trditve razumeli vsi približno enako.

Razgovori po opravljeni hospitaciji – različni udeleženci, različni pogledi

Opazovalci so bili učitelji različnih profilov in ravnateljice sodelujočih osnovnih šol. Izvedene hospitacije in analize so dokazale, da so tako opazovanci kot opazovalci pri tem veliko pridobili. Analize so potekale po načelu »kritičnega prijatelja«. Velik poudarek je bil na samoevalvaciji, tudi pri opazovalcih, ki so se postavili v kožo učitelja opazovanca. Tako smo spremljali uro na več ravneh:

- učitelji – opazovalci so s pomočjo opazovalnega lista dali ustno povratno informacijo opazovancu;
- ravnatelji so povzeli povratne informacije in naredili zapis.

Na razgovoru so spregovorili vsi udeleženci, tako izvajalci ur kot opazovalci, na koncu pa še ravnatelji, ki imamo s takimi razgovori največ izkušenj. Na kratko lahko povzamemo mnenja izvajalcev, ki so jih zapisali v obliki refleksije. Predstavljamo refleksijo, ki jo je zapisala učiteljica slovenščine na Osnovni šoli Šenčur:

Odprta učna ura iz slovenščine je potekala v 8. razredu, v heterogeni skupini. Obravnavali smo umetnostno besedilo Janeza Menarta: Kmečka balada. Pri delu sem uporabila računalnik, slikovno gradivo, besedilo ter učne liste. Učenci so z vodenim pogovorom in samostojnim delom usvojili vse cilje. Ves čas ure so bili aktivni: branje, pogovor, reševanje učnih listov, preverjanje rešitev. Glavnina učne ure je bila notranje diferencirana; učni lističi so bili prilagojeni sposobnostim učencev tako po predznanju kot po taksonomskih stopnjah. Vsi učenci so učne liste rešili samostojno; večina v celoti in pravilno. Rešitve so preverili preko projekcije, pokazali veliko mero predznanja, dobre in spretno govorne ter pisne komunikacije. S potekom učne ure sem bila zelo zadovoljna.

Opazovalci so bili pri izražanju svojih mnenj pozitivni, argumentirani, vendar tudi kritični. Učitelji, ki so uro izvajali, so se neposredno vključevali v pogovor, bili so odprti za pripombe, svoje postopke in metode so sprti pojasnjevali ali komentirali. Vsaka od predstavljenih učnih ur je bila zanimiva, razgibana, s svežimi idejami, kar je razumljivo, saj so odprte učne ure pripravili učitelji, ki so to sami želeli in so bili za prikaz svoje dobre prakse zelo motivirani. Najbolj zanimivo je bilo primerjati različne komentarje učiteljev, predvsem zaradi različnih zornih kotov opazovalcev. Vsak udeleženec je izhajal iz lastne prakse, opazovalci pa so izpostavili:

- dobro strukturirane ure,
- individualizacijo in diferenciacijo pouka (predstavljena je bila odlična notranja diferenciacija v heterogeni skupini),
- jasnost navodil,
- dobro in smiselno rabo IKT in ostalih učnih pripomočkov (veliko pripomočkov so pripravili učitelji sami),
- primernost odnosa med učenci in učiteljem (sproščeni odnosi, osebni pristop, jasno opredeljena komunikacija, vključevanje učencev v delo, možnost »napačnega odgovora«),
- raba zbornega jezika učiteljev (dosledna uporaba strokovnih izrazov, opozarjanje učencev na to).

Ravnatelj, ki smo sodelovali na vseh hospitacijah, pa lahko ocenimo, da je glavna prednost medsebojnih hospitacij učenje iz izkušenj sodelavcev. Za učitelja, ki izvaja hospitacijo, so dragocena opažanja udeležencev, ki so pozorni na dogajanja, podrobnosti, ki jih učitelj izvajalec ne opazi. Zanimivo pa je, da smo segmente iste ure ravnatelj doživljali zelo različno, za vse udeležence lahko rečemo, da je tisto, kar je bilo za nekatere pozitivno, pri drugih sprožalo pomisleke. Največji prispevek je pravzaprav »pedagoški razgovor« vseh udeležencev, kjer smo zaradi velikega števila udeležencev prav vsi lahko pri vsakem od nas odkrili še čisto nov pogled na opazovano učno uro.

Pozitivna izkušnja medsebojnih hospitacij – primera iz prakse

V nadaljevanju predstavljamo dva primera medsebojnih hospitacij. Pri prvem gre za medšolsko hospitacijo, ki je potekala na oš Poljane, v drugem pa gre za kolegialno hospitacijo na Gimnaziji Trbovlje.

Zapis ravnateljice o š Poljane

Hospitacija je bila izvedena v 6. razredu, kjer je tudi slepa učenka. V 6. razredu, kjer učenko poučuje več učiteljev, je bilo potrebno veliko dogovorov o načinu dela učiteljev, predvsem pa je bilo potrebno poglobiti sodelovalno delo med učitelji. Naperi so se obrestovali, saj učenka pri urah uspešno sledi snovi, učitelji pa jo o delu pri posamezni uri preko računalniškega programa seznanjajo vnaprej. Hospitacijska ura, ki je bila izvedena prav v tem razredu, je pokazala, kako je slepa učenka integrirana v redno delo in šolanje.

Pri naravoslovju so učenci spoznavali zgradbo semena enokaličnic in dvokaličnic. Učenci so bili razdeljeni v skupine, slepa učenka je delala na svojem računalniku skupaj z učiteljico dodatne strokovne pomoči. Učenci so dobili navodila na listu, slepa učenka pa jih je prebrala preko Brailove vrstice na računalniku. Pri opazovanju semen ni bilo težav, saj si je slepa učenka pomagala z lupo, pripravljen material pa je lahko tudi otipala. Pri izpolnjevanju učnega lista ji je učiteljica pripravila poseben model iz mase Fimo tako, da je lahko tipaje zaznala tisto, kar so ostali učenci imeli narisano na delovnem listu. Učiteljica naravoslovja je ves čas imela pred seboj celo skupino in z njo komunicirala, prav tako pa je ves čas spremljala delo slepe učenke.

Vsi prisotni so bili nad vključevanjem slepe deklice v delo v razredu navdušeni. Seveda je potrebno za vsako uro, ne le za hospitacijsko, vložiti veliko dela in energije, da prav vsi učenci dosežejo zastavljene cilje. Opazovalci hospitacijske ure so po uri povedali, da je bila ura fantastična, da niso čutili, da bi bilo delo s slepo deklico drugačno, prav tako ni bila nikoli posebej izpostavljena, navodila za delo je prejemale v času aktivnosti drugih učencev, sodelovanje med učiteljico in učiteljico dodatne strokovne pomoči je bilo zelo dobro, komunikacija je potekala na vseh ravneh.

Refleksija učiteljice

Učno uro sem izvedla v šestem razredu pri predmetu naravoslovje. V tem razredu je 23 učencev. Med njimi je slepa učenka, dva učenca z individualno učno pomočjo in štirje nadarjeni učenci. Glede na njihove učne sposobnosti sem diferencirala in prilagodila učno uro.

Vse cilje, ki sem jih načrtovala za to učno uro, sem dosegla. Pri tem sem uporabljala različne metode in oblike dela. Na začetku sem uporabila metodo raziskovalnega učenja in dela z biolo-

škim materialom, pri čemer so učenci uporabljali vsa svoja čutila.

Za domačo nalogo so učenci dobili navodila za eksperimentalno opazovanje kalitev fižolovih semen, kjer bodo razvijali večšine opazovanja, zapisovanja podatkov in ugotovitev, ki jih bodo poročali v šoli. Učno snov so učenci ob koncu ure utrdili s pomočjo nalog na interaktivni tabli. Tekom učne ure so bili aktivni vsi učenci, tako da so poročali o svojih ugotovitvah ali odgovarjali na zastavljena vprašanja ali sodelovali pri utrjevanju snovi.

Povratna informacija velike večine opazovalcev je bila konstruktivna in v skladu z opomnikom za opazovanje pouka. Ena od opazovalk nekako ni upoštevala opomnika in je predstavila svojo uro. Bilo je veliko pozitivnih povratnih informacij, ki nakazujejo na dobro pedagoško delo, bilo je veliko koristnih predlogov, ki jih bom z veseljem upoštevala pri svojem delu.

Udeleženska hospitacije

Učna ura je bila izvedena v šestem razredu pri naravoslovju, v razredu je slepa učenka, dva učenca z individualno učno pomočjo in štirje nadarjeni učenci. Učna ura je bila individualizirana in prilagojena učnim sposobnostim učencev. Na začetku sem uporabila metodo raziskovalnega učenja in dela z biološkim materialom, pri čemer so učenci uporabljali vsa svoja čutila. Učno snov so učenci ob koncu ure utrdili s pomočjo nalog na interaktivni tabli. Med učno uro so bili aktivni vsi učenci, poročali so o svojih ugotovitvah, odgovarjali na zastavljena vprašanja ali sodelovali pri utrjevanju snovi.

Izkušnja medsebojnih hospitacij na Gimnaziji in srednji ekonomski šoli Trbovlje

Čeprav se že dalj časa trudimo, da bi na šoli odprli vrata učilnic, smo bili pri tem precej neuspešni. Z vključitvijo v program Vodenje za učenje in izbrano področje raziskave pa smo bili presenečeni nad pozitivnim odzivom, saj sta se dve učiteljici takoj odzvali povabilu in ponudili odprti učni uri.

Prva hospitacija je bila opravljena v novembru, tri opazovalke smo uro ocenile kot izvrsten primer dobre prakse. Pozitiven odziv vseh udeležениh na prvi hospitaciji je vplival na večjo udeležbo pri drugi hospitaciji. Tako kot na prvo, so bili tudi na drugo povabljeni vsi učitelji, k uri sta poleg sodelujočih v projektu prišli še dve učiteljici. O poteku hospitacije sta se pozanimali, saj sta se seboj prinesli tudi natisnjena opomnika za opazovaje.

Ura je bila vsebinsko in didaktično popolnoma drugačna od prve. V nasprotju s prvo hospitacijo, kjer so imeli največ besede dijaki, ki so samostojno predstavljali svoje delo, smo bili tokrat priča zelo aktivni vlogi učitelja, ki je bil v nenehni interakciji z razredom.

Razprava po hospitaciji je sledila istega dne. Tudi tokrat je bilo vzdušje na začetku sproščeno. V nasprotju z razpravo po prvi uri, kjer so bila mnenja opazovalk popolnoma usklajena, so se v tokratni razpravi pokazale razlike med opazovalkami. Povratno informacijo smo sicer vse podale na primeren način in opazovanka jo je zelo dobro sprejela. Zanimivo pa je, da smo enako dejanje zaznale nekatere kot pozitivno, druge pa kot nezaželeno obliko komunikacije med dijakom in učiteljem. Naša mnenja so se razhajala v točkah, kjer so prišle naše osebne lastnosti najbolj do izraza. Kljub korektno podani povratni informaciji razprava, ki je sledila, ni potekala skladno s pričakovanji.

Kaj je razlog za to, če lahko rečem neuspelo razpravo po hospitaciji? Kot sem omenila, so se hospitacije in razprave po njej udeležili tudi učitelji, ki niso bili člani skupine in niso bili deležni vseh informacij o tem, kaj je namen pogovora po hospitaciji in kako podati oziroma sprejeti povratno informacijo. Morda je zaradi tega prišlo do kratkega stika v razpravi oziroma komentiranju povratnih informacij drugih opazovalk. Napako sem morda storila tudi sama, saj sem kot prva podala povratno informacijo in v njej izrazila dvom, da je z eno od izjav učiteljica pri dijakih izzvala nasproten učinek od želenega. Morda sem s tem ne čisto pozitivnim uvodom že sicer nepripravljeno skupino nehote spodbudila k manj konstruktivni debati, kot bi si jo želeli.

Po razpravi smo tudi tokrat vse udeležene zapisale, kaj smo se pri opazovani uri naučile. Poudarile smo nove oziroma drugačne didaktične prijeme (uporaba interaktivne table), različne pristope k dajanju in pregledovanju domačih nalog. Ena od udeleženk je pohvalila energičnost oziroma predanost predavateljice, a hkrati ugotovila, da tudi to ni spodbudilo najbolj pasivnih dijakov k aktivni vključitvi v pouk, kar jo je potolažilo in pomirilo.

Opazovanka je v refleksiji zapisala, da je po njenem mnenju ura bolje uspela zaradi prisotnosti drugih učiteljev kot bi sicer. Pravi, da je bila zaradi tega sama bolj časovno disciplinirana in se je osredotočila na načrtano izvedbo. Vso kritiko je sprejela kot dobronamerno in je pripravila načrt izboljšav svojega dela. Kljub temu, da razprava po hospitaciji morda ni bila v skladu s pričakovanji, smo ugotovili, da je tudi ta hospitacija uspela. Udeleženke

smo na koncu razhajanje svojih mnenj zaznale kot pozitivno, saj so tudi med dijaki razlike in prav je, da se zavedamo razlik v zaznavi enakih sporočil.

Dan po drugi hospitaciji sta svojo uro za opazovanje ponudila še dva učitelja, ki doslej še nista sodelovala v nobeni vlogi. Očitno je strah pred medsebojnimi hospitacijami presežen.

Uvajanje novosti, kot je medsebojno hospitiranje, je za srednješolske profesorje dolgotrajen proces. Za sproščeno nastopanje pred sodelavci oziroma prisostvovanje pri uri drugega učitelja je potrebna precejšnja samozavest in hkrati zaupanje v sodelavce. Kljub dveletnemu zavračanju kolegičnih hospitacij so te končno zaživele. Za prebijanje ledu je bilo potrebo vložiti precej energije, ki se je očitno obrestovala. Pozitivne izkušnje se med sodelavci hitro širijo in očitno so učitelji v hospitiranju zaznali smisel.

Na podlagi razprav po hospitacijah in refleksij udeležencev lahko ugotovimo, da je največkrat našeta uporabna vrednost hospitacij opazovanje drugačnih pedagoških pristopov oziroma prenos izkušenj drugih v lastno prakso. Nadalje se v odgovorih pojavlja spoznavanje dijakov z drugega zornega kota, kar pripomore k boljšemu razumevanju različnosti. Učitelji vidijo korist hospitacij tudi pri analizi svojega dela in metod, tako s strani opazovanca kot s strani opazovalca. Razpravo po hospitaciji ocenjujejo kot pozitivno in povratno informacijo sprejmejo kot dobronamerno in usmerjeno v izboljšanje dela šole. Različni pogledi udeležениh učiteljev razpravo bogatijo in nas spomnijo, da so različni pristopi potrebni tudi zaradi različnosti naših dijakov.

Pri vodenju razprave po hospitaciji je zelo pomembno, da so udeleženci nanjo pripravljeni in da tudi ravnatelj, ki razpravo vodi, skrbno načrtuje vsak del razprave, še posebej uvod. Slabo načrtovana razprava lahko celo ogrozi doseganje cilja, ki smo si ga z medsebojnimi hospitacijami zadali.

Zaključek in priporočila

Ob koncu šolskega leta smo ravnatelji želeli preveriti, v kolikšni meri smo dosegli cilje, ki smo si jih zastavili na začetku. V ta namen smo za učitelje, ki so sodelovali pri medsebojnih hospitacijah, oblikovali vprašalnik (priloga). Vprašalnik je izpolnilo 26 učiteljev osnovne šole in 8 učiteljev srednje šole oz. gimnazije.

Pri prvem vprašanju so morali na lestvici od 1 do 4 označiti svoje mnenje o devetih trditvah, ki se nanašajo na sodelovanje v projektu medsebojne hospitacije. Pri tem pomeni 1, da se s tr-

PREGLEDNICA 1 Mnenja o sodelovanju v projektu medsebojne hospitacije

| Sodelovanje v projektu »Medsebojne hospitacije« | 1 | 2 | 3 | 4 | (1) | (2) |
|---|---|----|----|----|-----|-----|
| me je spodbudilo k razmišljanju o uporabi novih načinov dela v razredu | 2 | 2 | 9 | 21 | 0 | 3,4 |
| me je spodbudilo k izvajanju drugačnih načinov dela v razredu, kot sem jih izvajal do sedaj | 4 | 6 | 16 | 8 | 0 | 2,8 |
| me je spodbudilo, da sem začel evalvirati svoje delo | 1 | 9 | 13 | 11 | 0 | 3,0 |
| je okrepilo timsko delo med učitelji | 4 | 12 | 10 | 8 | 0 | 2,6 |
| sem prepoznal kot obliko medsebojnega učenja | 1 | 3 | 9 | 21 | 0 | 3,5 |
| je temeljilo na kritičnem prijateljevanju | 1 | 4 | 10 | 19 | 0 | 3,4 |
| je spodbudilo medpredmetno povezovanje (horizontalno oziroma vertikalno) | 4 | 7 | 17 | 5 | 1 | 2,7 |
| je razvilo kulturo konstruktivnih povratnih informacij | 0 | 3 | 6 | 24 | 2 | 3,8 |
| je prispevalo k povezovanju šol* | 1 | 3 | 10 | 11 | 1 | 2,5 |

OPOMBE 1 – ne strinjam se, 4 – popolnoma se strinjam; (1) brez odgovora, (2) povprečje. *Na to vprašanje so odgovarjali le učitelji osnovne šole.

ditvijo ne strinjajo, 4 pa, da se popolnoma strinjajo. Iz rezultatov lahko ugotovimo:

- večina učiteljev je sodelovanje v projektu medsebojne hospitacije prepoznalo kot obliko medsebojnega učenja;
- sodelovanje jih je spodbudilo k razmišljanju o uporabi novih načinov dela v razredu;
- sodelovanje je temeljilo na kritičnem prijateljevanju in je razvilo kulturo konstruktivnih povratnih informacij.

Nekoliko manjšo stopnjo strinjanja so izrazili s trditvama, da je sodelovanje v projektu prispevalo k povezovanju šol, da jih je spodbudilo k evalvaciji lastnega dela, k izvajanju drugačnih načinov dela v razredu, kot so jih izvajali do sedaj oziroma k medpredmetnemu povezovanju (horizontalno oziroma vertikalno). Sodelovanja v projektu učitelji niso prepoznali kot krepitev timskega dela med učitelji.

Na drugo vprašanje, kaj so zaradi sodelovanja v projektu spremenili pri svojem delu, so učitelji odgovarjali:

- sodelovanje v projektu je vplivalo na način dela v razredu, in sicer so organizirali bolj samostojno delo učencev, drugače organizirali eksperimentalno delo, spremenili oz. bolj poudarili diferenciacijo pri pouku, še več prikazovali teorijo v praksi ter uporabili ideje, videne na hospitaciji, in sami izdelali didaktični material, ki so ga spoznali na hospitaciji (10 učiteljev);

- pri pouku več in pogosteje uporabljajo IKT, izdelali so lastna gradiva ali se odločili za izobraževanje iz IKT (7 učiteljev);
- večkrat analizirajo svoje ure in skušajo izboljšati svoje poučevanje, skušajo bolj ciljno načrtovati ure (3 učitelji);
- večja pozornost pri sestavljanju domačih nalog, predvsem, v katerem delu ure je domača naloga dana (1 učitelj);
- ničesar (4 učitelji).

Kot pozitivno so učitelji ocenili izmenjavo izkušenj, kot prednost so poudarili zavedanje določenih napak, ki jih velikokrat ponavljamo, a se jih niti ne zavedamo, s ponavljanjem pa jih dejansko utrjujemo.

Pri tretjem vprašanju so morali navesti, kaj nameravajo še spremeniti:

- spremeniti nameravajo načrtovanje ur v prihodnjem letu oziroma učence čim bolj aktivno vključiti v pouk, vpeljati skupinsko delo, preskusiti na hospitaciji prikazane metode oziroma učinkoviteje razporediti čas aktivnosti (7 učiteljev);
- v pouk vnesti več IKT-vsebin, predvsem uporabo interaktivne table (6 učiteljev);
- v redne ure vnesti več notranje diferenciacije oziroma pouk prilagoditi različnim učnim stilom učencev (3 učitelji);
- želijo več timskega dela, načrtujejo več vključevanja učitelja za dodatno strokovno pomoč v izvajanje pouka (2 učitelja);
- spremeniti dajanje navodil oziroma večjo pozornost nameniti besednemu izražanju (2 učitelja);
- prakso medsebojnih hospitacij vpeljati med učitelji na svoji šoli oziroma v aktivu (2 učitelja);
- izboljšati podajanje konstruktivnih informacij (1 učitelj).

Na vprašanje, ali bi na podlagi izkušenj še sodelovali pri medsebojnih hospitacijah, jih je 32 odgovorilo pozitivno, eden negativno, eden pa no to vprašanje ni odgovoril.

Pri petem vprašanju so zapisali, na kakšne ovire so naleteli pri medsebojnem hospitiranju:

- časovne oz. organizacijske težave pri usklajevanju urnikov ter iskanju nadomeščanj (11 učiteljev);
- ni ovir (10 učiteljev);
- nastopajoči učitelji so omenili konstruktivno tremo oziroma zadržanost oziroma strah pred kritiko kolegov (3 učitelji);

- premalo časa po hospitaciji za celovit pogovor, premalo oziroma ni bilo mogoče komentirati specialnih didaktičnih principov zaradi nepoznavanja področja (2 učitelja);
- izpostavljen je bil pomen izmenjave mnenj med učitelji po opravljeni hospitaciji, predvsem korektne in argumentirane kritike (2 učitelja);
- moteče je tudi veliko število učiteljev v razredu in vprašanje namena hospitacijske ure, ki je običajno nekoliko drugačna kot redne ure (2 učitelja).

Na vprašanje, ali bi bilo potrebno medsebojne hospitacije razširiti na sodelavce, je trideset učiteljev odgovorilo pozitivno, en odgovor je bil negativen, trije učitelji pa na to vprašanje niso odgovorili.

Povzamemo lahko, da medsebojne hospitacije učitelji prepoznajo kot primer medsebojnega učenja, ki daje možnost izmenjave izkušenj v praksi. Pri učiteljih so bile medsebojne hospitacije dobro sprejete, saj večina učiteljev želi z njimi nadaljevati in meni, da bi jih bilo potrebno razširiti na sodelavce. Medsebojne hospitacije spodbudijo učitelje k razmišljanju o novih načinih dela v razredu in posledično k uvedbi v svoje delo.

Rezultati kažejo, da velja z medsebojnimi hospitacijami med učitelji nadaljevati in vanje vključiti še več učiteljev. Pri načrtovanju hospitacij je potrebno zagotoviti nadomeščanje, da omogočimo udeležbo učiteljem, ki to želijo. Učitelje je potrebno vnaprej pripraviti na primerno izmenjavo mnenj po opravljeni hospitaciji in to izmenjavo tudi usmerjati v skladu z vnaprej določenimi kriteriji opazovanja. Oblikovanje obrazca za spremljanje pouka lahko poudari različne vidike pouka ter izpostavi oblike in metode dela. Hospitacije je potrebno organizirati tako, da bi z njimi okrepili timsko delo med učitelji.

Izpostaviti velja medsebojne hospitacije kot način sodelovanja med šolami, ki prispeva k izboljššanju poučevanja in odpravlja zadrege pri učiteljih. Udeleženci so bili v izjavah konstruktivni, nikoli žaljivi, svoje nestrinjanje so argumentirali.

Ne nazadnje pa velja omeniti še čas, ki smo ga udeleženci preživeli ob prevozu na šole. Bil je zelo dobro izkoriščen, saj smo ga namenili še dodatni analizi dela in lastni praksi. V teh razgovorih smo še enkrat potrdili dejstva, da se je bilo vredno odpeljati, spremljati in sodelovati v tem projektu. Uvedba take prakse ponuja dodatno možnost za evalvacijo lastnega dela, ob enem pa tudi strokovno in osebnostno rast.

Priloga 1: Opomnik – podatki o opazovani uri

| |
|------------|
| Šola |
| Predmet |
| Učna enota |
| Učitelj |
| Razred |

Splošni vtis o opazovani uri:

| Trditve | 1 | 2 | 3 | 4 | Opomba |
|---|---|---|---|---|--------|
| Domača naloga je bila dana časovno primerno. | | | | | |
| Domača naloga je bila dana vsebinsko primerno. | | | | | |
| Domača naloga je bila ustrezno diferencirana. | | | | | |
| Učitelj je ustrezno preveril domačo nalogo. | | | | | |
| Učitelj se primerno odziva na mnenja učencev. | | | | | |
| Učitelj vključuje v delo vse učence. | | | | | |
| Učitelj daje učencem konstruktivne povratne informacije. | | | | | |
| Učitelj izraža spoštovanje do učenja učencev. | | | | | |
| Učitelj postavlja primerno zahtevna vprašanja. | | | | | |
| Učitelj izvaja pouk tako, da upošteva učne stile učencev. | | | | | |

1 – sploh se ne strinjam, 4 – popolnoma se strinjam.

Priloga 2: Evalvacija medsebojnih hospitacij

Spodnje trditve se nanašajo na začetek stavka pri točki 1. Prosimo, da s kljukico v ustreznem kvadratu označite vaše mnenje o trditvi. Pri tem pomeni 1, da se ne strinjate, 4 pa, da se popolnoma strinjate.

1. Sodelovanje v projektu medsebojne hospitacije ...

| Trditve | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| me je spodbudilo k razmišljanju o uporabi novih načinov dela v razredu | | | | |
| me je spod. k izvaj. drugačnih načinov dela v razredu, kot sem jih izvajal do sedaj | | | | |
| me je spodbudilo, da sem začel evalvirati svoje delo | | | | |
| je okrepilo timsko delo med učitelji | | | | |
| sem prepoznal kot obliko medsebojnega učenja | | | | |
| je temeljilo na kritičnem prijateljevanju | | | | |
| je spodbudilo medpredmetno povezovanje (horizontalno oziroma vertikalno) | | | | |
| je razvilo kulturo konstruktivnih povratnih informacij | | | | |
| je prispevalo k povezovanju šol (za oš) | | | | |

2. Napišite, kaj ste spremenili zaradi sodelovanja v projektu pri svojem delu pri pouku?

3. Napišite, kaj nameravate še spremeniti?

4. Ali bi na podlagi izkušenj še sodelovali pri medsebojnih hospitacijah?

DA NE

5. Napišite, na kakšne ovire ste naleteli pri medsebojnem hospitanju?

6. Menite, da bi bilo potrebno medsebojne hospitacije razširiti na sodelavce?

DA NE

Literatura

Erčulj, J. 2011. »Ravnatelj kot pedagoški vodja.« Gradivo za udeležence, Šola za ravnatelje, Kranj.

Hopkins, D. 2007. *Vsaka šola odlična šola*. Ljubljana: Republiški izpitni center.

Koren, A. 2007. *Ravnateljstvo: vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Koper: Fakulteta za management, Ljubljana: Šola za ravnatelje.

Tomić, A. 2002. *Spremljanje pouka*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.

■ Metka Debeljak je ravnateljica na Osnovni šoli Poljane nad Škofjo Loko. metka.debeljak@sola-poljane.si

Ciril Dominko je ravnatelj na Gimnaziji Bežigrad. ciril.dominko@gimb.org

Tatjana Gombač je ravnateljica na Osnovni šoli Gradec. ravnateljica@osgradec.si

Jelena Keršnik je ravnateljica na Gimnaziji in ekonomski srednji šoli Trbovlje. jelena.kersnik@gess.si

Karla Krajnik je ravnateljica na Osnovni šoli Cvetka Golarja. karla.krajnik@guest.arnes.si

Majda Vehovec je ravnateljica na Osnovni šoli Šenčur. o-jsmsencur.kr@guest.arnes.si

Metka Debeljak,
 Ciril Dominko,
 Tatjana Gombač,
 Jelena Keršnik,
 Karla Krajnik,
 Majda Vehovec

Medsebojne hospitacije kot strategija vodenja za učenje

V članku predstavljamo prakso medsebojnih hospitacij, ki so potekale v okviru programa Vodenje za učenje, in sicer na štirih osnovnih in dveh srednjih šolah. V prvem delu smo opisali, zakaj smo se odločili prav za to področje izboljševanja prakse vodenja. Posebno pozornost namenjamo opisu priprav sodelavcev na medsebojne hospitacije, saj smo skozi teorijo in prakso ugotovili, da je to najpomembnejši del v celotnem procesu prav tako kot tudi povratna informacija. Odločili smo se, da predstavimo še po eno izkušnjo iz osnovne in eno iz srednje šole, članek pa zaključujemo s povzetki evalvacij na šolah.

Ključne besede: ravnatelj, vodenje za učenje, medsebojne hospitacije, povratna informacija

Peer Observation as Strategy of Leadership for Learning

In the paper we present the practise of teacher peer observation held in the program Leadership for Learning in 4 primary and 2 secondary schools. In the first part we describe why we decided for exactly this field for improvement of leadership practise. Particular attention is paid to the description of how to prepare the staff for the observation, as we found in theory and practice that this is the most important part of the entire process besides the feedback. We decided to present only one experience from primary and one from secondary school, the article however concludes with summaries of the evaluations in the schools.

Keywords: head teacher, leadership for learning, observations, feedback

VODENJE 3|2012: 61–75