



Zavod  
Republike  
Slovenije  
za šolstvo

Mariza Skvarč, Andreja Čuk, Zora Rutar Ilc

# Tudi učitelji smo učenci

## 5. zvezek



# Vključujoča šola

Priročnik za učitelje in druge strokovne delavce

Mariza Skvarč, Andreja Čuk, Zora Rutar Ilc

# Tudi učitelji smo učenci

5. zvezek

## Vključujoča šola

Priručnik za učitelje in druge strokovne delavce



Zavod  
Republike  
Slovenije  
za šolstvo

Ljubljana 2017

1. zvezek **Zakaj vključujoča šola**
2. zvezek **Formativno spremljanje v podporo vsakemu učencu**
3. zvezek **Vodenje razreda za dobro klimo in vključenost**
4. zvezek **Socialno in čustveno opismenjevanje za dobro vključenost**
5. zvezek **Tudi učitelji smo učenci**

## Vsebina

Zvezku na pot – v vključujoči šoli se učitelji nenehno učimo .....	3
<b>Učiteljevo poučevanje in učenje učencev .....</b>	<b>5</b>
Pomen raziskovanja lastne prakse .....	6
Formativno spremljanje – ključ do vseh učencev .....	8
<b>Učiteljevo lastno učenje .....</b>	<b>10</b>
Prepoznavanje sebe kot nenehnega učenca .....	11
Pomen samorefleksije v učiteljevem učenju .....	11
Učiteljev portfolio – vpogled v profesionalni razvoj .....	12
Tudi učitelji se učimo po načelih formativnega spremljanja .....	13
<b>Kolegialno sodelovanje in učenje drug od drugega .....</b>	<b>14</b>
Od individualnega učenja k skupnemu učenju .....	15
Protokol: Kako delujemo v timu in kako lahko postanemo še boljši? .....	16
Kako postati učeča se skupnost .....	18
1. Uresničevanje vizije šole in razvojno delovanje .....	18
2. Kultura zaupanja, sodelovanja in odgovornosti .....	19
3. Raziskovanje lastne prakse v učečih se skupnostih .....	20
4. Kolegialno podpiranje ob opazovanju pouka .....	21
5. Profesionalni pogovori kot oblika učenja .....	23
Protokoli – orodja za delo in vodenje pogovora v učeči se skupnosti .....	26
Protokol: Osvetljevanje in razreševanje dilem v vključujoči šoli .....	26
Protokol: Skupno učenje iz strokovnih virov .....	29
Protokol: Vodenje pogovora po opazovanju pouka .....	31
Protokol: Kolegialne hospitacije v obliki učnega sprehoda .....	32
Protokol: Refleksija v učeči se skupnosti .....	34
Viri in literatura .....	36
<b>6. zvezek <b>Vključevanje v vrtcu</b></b>	



## Zvezku na pot – v vključujoči šoli se učitelji nenehno učimo

Učitelj se vsakodnevno sooča s kompleksnimi izzivi, primeri in dogodki, ki so odraz nenehnih sprememb v družbi in velike raznolikosti med učenci. Odzivanje na potrebe vseh učencev ter zagotavljanje čim boljših pogojev in priložnosti za učenje vseh zahteva od učitelja veliko znanja, fleksibilnosti, ustvarjalnosti, odprtosti za spremembe in iskanja novih poti v svoji praksi.

Pri tem se tudi najboljši učitelji včasih znajdejo v položaju, ko se počutijo nemočni, niso povsem prepričani o svojem ravnanju, ali zgolj potrebujejo potrditev, da delajo dobro. Žal je praksa pogosto takšna, da se učitelj iz strahu, da ne bi izgubil ugleda, v takšnem primeru zapre v svoj kabinet ali učilnico in ne spregovori o dilemah in stiskah, s katerimi se srečuje pri delu.

Eden izmed ključnih kazalnikov, ali je šola vključujoča, je prav v tem, da je šola varno okolje tudi za strokovne delavce: okolje, v katerem sodelujejo, si medsebojno pomagajo, odpirajo dileme in skupaj iščejo rešitve. Okolje, v katerem namesto »jaz« prevladuje »mi« in v katerem se zavedamo, da smo skupaj tako močni, kot je močan najšibkejši člen.

**Vključujoče šole ne razumemo zgolj kot varno, spodbudno in vključujoče okolje za vse učence, temveč tudi za vse strokovne delavce.**

Učinke na področju vključevanja vseh učencev opazimo šele takrat, ko se spremembe odvijajo na ravni šole in so skupni cilj vseh učiteljev, ne le posameznikov. Zato sta predpogoj za razvoj vključujoče šole visoko razvita sodelovalna kultura in zaupanje med učitelji.

**Šola je lahko vključujoča le, če si vsi učitelji na šoli prizadevajo postati vključujoči učitelji.**

Tudi strokovno in didaktično odlično podkovan učitelj potrebuje potrditev, da njegovo delo in trud pri vključevanju vseh učencev nista zaman, temveč sta dragocen prispevek v mozaiku skupnih prizadevanj vseh strokovnih delavcev za razvoj vključujoče šole. Tak mozaik se gradi le s sodelovanjem in skupnim delom strokovnih delavcev v procesu od usklajevanja razumevanja, kaj je vključujoča šola, do načrtovanja in izvajanja dejavnosti, da to tudi postane.

»Učeča se skupnost je skupnost, ki opogumlja in omogoča stalno in relevantno učenje vseh članov in timov, hkrati pa lahko vpliva na svojo prihodnost, jo usmerja in ustvarja.«

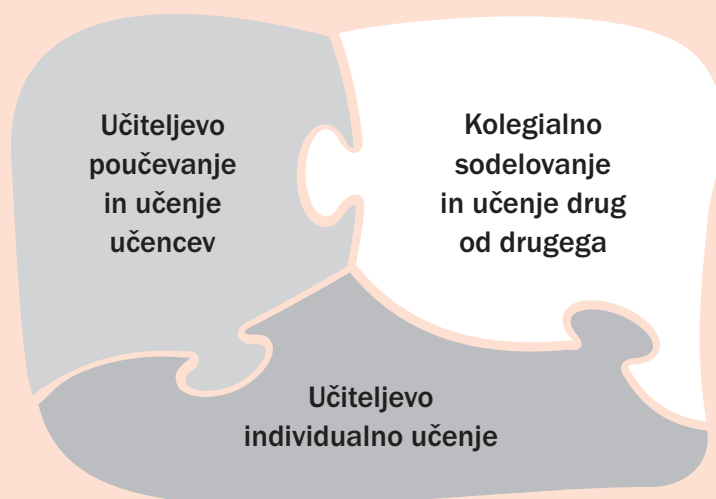
Pri tem je ključnega pomena, da imajo strokovni delavci dovolj priložnosti za pogovor o svojem delu in za razčiščevanje pogledov, stališč in razumevanja:


1. Kaj pomeni »biti vključujoč učitelj«? Po čem je mogoče prepoznati vključujočega učitelja (v interakcijah z učenci in sodelavci, pri poučevanju v razredu, med odmori na šolskih hodnikih, na konferencah, sestankih in podobno)?
2. Kaj pomeni biti vključujoča šola: katere so ključne značilnosti vključujoče šole, kateri »standardi« naj bi bili zagotovljeni, da lahko govorimo o vključujoči šoli? Je naša šola dovolj vključujoča? Ali so prizadevanja za vključujočo šolo razvidna iz naše vizije, razvojnega načrta, akcijskih načrtov in drugih dokumentov?
3. Kaj lahko naredimo strokovni delavci skupaj, na ravni šole, da bomo bolj vključujoči? Kaj so naša močna področja in kje imamo še »skrite rezerve«?

**V vključujoči šoli se vsak učitelj zaveda svoje profesionalne dolžnosti in deluje tako, da:**

- **stalno spremlja in nadgrajuje svoje poučevanje z namenom izboljšanja dosežkov vsakega posameznega učenca,**
- **soustvarja sodelovalno kulturo med sodelavci in se vključuje v različne oblike učenja drug od drugega.**

Naj izpostavimo tri področja, pomembna za učiteljev profesionalni razvoj, ki so med seboj povezana in se dopolnjujejo. Pomembno je, da učitelj ta področja ozavesti in v prizadevanjih za izboljševanje svoje prakse razmisli, kaj lahko naredi na vsakem od njih.



**V zvezku poudarjamo, kako pomembno je izhajati iz načel formativnega spremljanja tako pri načrtovanju učnega procesa učencev kot tudi pri načrtovanju učiteljevega lastnega učenja.** \*

# Učiteljevo poučevanje in učenje učencev

Kako poučujem?

Kako naj ravnam v razredu in na kaj moram biti pozoren,  
da bom videl/slišal/ začutil VSAKEGA posameznega učenca?

Katere so didaktične možnosti in priložnosti, ki jih v svojo  
prakso ne vključujem dovolj?

# Pomen raziskovanja lastne prakse



Učitelji se ob razmišljanju o lastni praksi pogosto sprašujejo, ali v zadostni meri prepoznavajo in upoštevajo potrebe vsakega posameznega učenca in ali so morda nekateri učenci pri pouku zapostavljeni zaradi načina njihovega poučevanja. Najbolj objektivne odgovore o tem, kako uspešno vključujejo vse učence, dobijo učitelji z raziskovanjem lastne prakse.

Raziskovanje lastne prakse pomeni preiščeno in sistematično zbiranje dokazov/podatkov o učenju učencev in lastnem poučevanju, ki omogočajo uvid v trenutno stanje in ki so podlaga za učiteljevo samorefleksijo in samoevalvacijo. Analiza stanja vodi v sprejemanje odločitev, kaj in na kakšen način bi veljalo v nadaljnji praksi preizkusiti, spremeniti, nadgraditi, prilagoditi. Vse, kar učitelj smiselno vpeljuje v svojo prakso poučevanja, se neposredno ali posredno odraža na dosežkih učencev.

Še pred uvajanjem sprememb je treba dobro premisliti in opredeliti, kako bomo ugotavljali učinke oziroma po

čem bomo vedeli, da je vpeljana sprememba smiselna. Dobro načrtovanje je pri raziskovanju lastne prakse ključnega pomena. V fazi načrtovanja opredelimo:

1. Raziskovalno vprašanje, iz katerega razberemo, katere spremembe in katere učinke teh sprememb želimo preučevati v svoji praksi.
2. Katere dokaze/podatke bomo zbirali, kdaj in kako.
3. Kako bomo zbrane podatke analizirali, da bo mogoče odgovoriti na raziskovalno vprašanje, prepoznati vzorce, relacije ali zakonitosti.
4. Časovni potek.

Raziskovanje lastne prakse je ciklični proces. Učitelj se lahko z neko vsebino ali težavo iz lastne prakse ukvarja več ciklov zapored. Iz cikla v cikel lahko spreminja pristope oziroma dejavnike (spremenljivke) in ugotavlja, kaj v resnici povzroča neko dogajanje v razredu ali nanj vpliva; kateri pristop se bolje obnese pri katerih učencih in zakaj ...

## Raziskovalna vprašanja, s katerimi se osredotočamo na vključevanje vseh učencev:

Kako se počutijo posamezni učenci pri mojem pouku?

Na kakšen način naj vključim učence v načrtovanje pouka?

Na katere načine najbolj učinkovito prepoznam močna in šibka področja posameznih učencev?

Kako ponujena možnost, da učenci izbirajo med različnimi dejavnostmi za doseg cilja, vpliva na njihove dosežke?

Kako se pri rezultatih posameznih učencev pozna, da so se učenci učili drug od drugega?

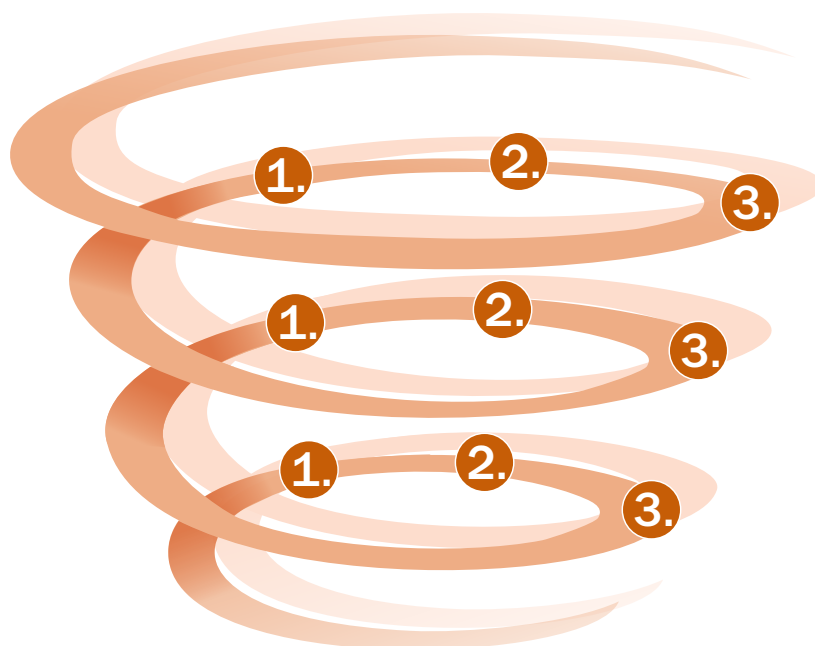
**PRIMERI**

**FS**

## Kako raziskovati lastno prakso?

Z raziskovanjem prakse se učitelj uči tisto, kar je zanj v danem trenutku aktualno in pomembno, hkrati pa ima to tudi pozitiven vpliv na znanje učencev. Takšno učenje je dejavno, samoregulacijsko in diferencirano.

Učiteljevo raziskovanje lastne prakse ni enkraten dogodek, temveč način delovanja.



**1.**

### Načrtovanje

- Kaj bom naredil/ uvedel/ spremenil?
- Na katero vprašanje želim odgovor?
- Katere dokaze bom zbiral? Kaj bom opazoval/meril?
- Kako?
- Kdaj?

**2.**

### Delovanje, zbiranje dokazov

- Kot dokaz pri raziskovanju lastne prakse se lahko uporabijo:
- izdelki učencev,
  - rezultati anket,
  - dosežki učencev na preverjanjih znanja,
  - portfolii učencev,
  - analize posnetkov pouka,
  - povratne informacije s kolegalnih hospitacij

**3.**

### Analiza podatkov (samo)evalvacija

- Izbor, urejanje in obdelava podatkov iz zbranih dokazov
- Kritičen razmislek o relevantnosti podatkov
- Oblikovanje sklepov:
  - Kaj mi povedo ti podatki?
  - Kaj lahko sklepam oziroma izpeljem iz njih?
  - Ali se ugotovitve ujemajo z mojimi predvidevanji?
- ...
- Oblikovanje vprašanj in načrta za naslednji krog raziskovanja



# Formativno spremljanje – ključ do vseh učencev

FS



**Kako organizirati pouk, da vsak od učencev napreduje v učnem procesu, da ne gledamo le razreda kot celoto, ampak v njem vidimo tudi vsakega posameznika?**

Kar nekaj odgovorov na vprašanje se skriva v upoštevanju načel in elementov formativnega spremljanja:

- ✓ izhajanje iz predznanja pri načrtovanju in izvajanju učnega procesa,
- ✓ seznanitev oz. vključitev učencev v sooblikovanje namenov učenja
- ✓ vključitev učencev v sooblikovanje kriterijev uspešnosti, po katerih je mogoče presojeti uspešnost učenja,
- ✓ izvajanje dejavnosti, ki omogočajo zbiranje raznolikih dokazov o procesu učenja in dosežkih,
- ✓ povratne informacije, ki usmerjajo nadaljnje učenje,
- ✓ omogočanje vrstniškega učenja (npr. vrstniške povratne informacije, ...)
- ✓ samorefleksija in samovrednotenje (kot temelj za samoregulacijo učenja).

**Kakšne spremembe pri načrtovanju pouka prinaša formativno spremljanje?**

**Kako te spremembe pri načrtovanju vplivajo na boljše vključevanje?**

Učitelj pri načrtovanju dejavnosti ter izboru nalog in vprašanj razmišlja, kako bo vsak učenec udeležil svoje interese, izgrajeval znanje, poglobljal razumevanje in razvijal vse ključne veščine za življenje., ...

**Sprememba fokusa pri načrtovanju pouka:**

**Kaj bo v razredu počel učitelj? Kaj bodo med poukom počeli učenci?**

Takšno načrtovanje odpira dodaten razmislek:

- katere dejavnosti so primerne za vse učence in kdaj je treba dejavnosti diferencirati (glede na zahtevnost, različne interese učencev in podobno),
- na katere značilnosti posameznih učencev je treba biti posebej pozoren,
- kdaj omogočiti učenje drug od drugega in kdaj individualno učenje,
- kdaj in kako lahko vključimo učence v načrtovanje in jim ponudimo možnost izbire ...

Ob izvajanju različnih dejavnosti **vsak učenec zbira dokaze o svojem učenju**, ki njemu in učitelju omogočajo uvid v napredek; to je učitelju podlaga za podajanje povratnih informacij, učencu pa za samorefleksijo in samoevalvacijo.

Nabor ključnih vprašanj je pripomoček, ki učitelja usmerja pri načrtovanju poučevanja v skladu z načeli formativnega spremljanja.

FS	Ključna vprašanja
PREDZNAJJE / ANALIZA STANJA	Katera znanja in veščine so predpogoj za uspešno nadaljevanje učenja in doseganje ciljev?  Kako bom pridobil relevantne informacije o predznanju in razumevanju vseh učencev?
NAMENI UČENJA IN KRITERIJI USPEŠNOSTI	Katere vsebine so bistvene in je pomembno, da se jih učenci naučijo?  Kako bodo vedeli, da to znajo?  Kako bom vse učence vključil v opredeljevanje namenov učenja in kriterijev uspešnosti?
IZVAJANJE DEJAVNOSTI, ZBIRANJE DOKAZOV	Kaj bodo (posamezni) učenci delali pri pouku?  Kaj bodo reševali/raziskovali/izdelovali ...?  Kaj bo uporabljeno kot dokaz o učenju?
KOLEGIALNO UČENJE IN POVRATNA INFORMACIJA	S katerimi učnimi oblikami in metodami bom učencem omogočil, da se učijo skupaj?  Kdaj in kako umestiti vrstniško povratno informacijo?
SAMOREFLEKSIJA, SAMOEVALVACIJA	Katere dosežke bodo učenci samoovrednotili?  O katerih vidikih lastnega učenja bodo razmišljali?  Katera orodja bodo pri tem uporabili?

## **Učiteljevo lastno učenje**

**Kaj so moji cilji in prioritete na področju profesionalnega razvoja?**

**Ali so moji cilji povezani z mojim poučevanjem in učenjem učencev?**

**Kako se najbolj učinkovito učim in kako vem, da sem uspešen?**

# Prepoznavanje sebe kot nenehnega učenca

## Pomen samorefleksije v učiteljevem učenju

Profesionalno učenje učiteljev je splet formalnih in neformalnih dejavnosti, s katerimi učitelji poglobljajo tisto znanje in spretnosti, ki jim omogočajo spreminjanje prakse v dobro učenca. Pri tem je ključnega pomena kritična (samo)refleksija. To je razmislek o lastnem profesionalnem delovanju in učenju ter spoznavanje sebe iz različnih perspektiv. S (samo)-refleksijo učitelj analizira svoje ravnanje, doživljanje in učinke svojih dejanj ter razmišlja o vzrokih, ki so do tega privedli. Pri tem je pomembno ozaveščanje vrednot in prepričanj, ki so v ozadju našega razmišljanja. V tem procesu učitelj izhajajoč iz lastnih izkušenj gradi svoje znanje.

Kot pripomoček za (samo)refleksijo in analizo stanja na področju lastnega profesionalnega učenja se lahko uporabi tudi spodnja preglednica s trditvami, ki izpostavljajo nekatere pomembne vidike učiteljevega učenja. Ta refleksija ni sama sebi namen, temveč je podlaga za odločanje, kateri vidik lastnega učenja bi učitelj želel okrepiti oziroma izboljšati in kako bi to dosegel.

Preglednico lahko vključimo v svoj e-listovnik in jo uporabimo v različnih časovnih obdobjih. Tako ob (samo)refleksiji spremljamo in dokumentiramo svoje profesionalno učenje in napredek.

### Razmislek o učiteljevem lastnem profesionalnem učenju

<b>Ocenite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami oziroma v kolikšni meri trditve veljajo za vaše profesionalno učenje</b> (++ pomeni »s trditvijo se zelo strinjam«, – – pa pomeni »trditve sploh ne velja za mojo prakso«).	+	+	–	–
Prilagajanje poučevanja učencem od mene zahteva stalno učenje.				
Raziskujem svoje poučevanje in pri tem načrtno zbiram dokaze.				
S sodelavci se načrtno in organizirano pogovarjamo o svojem poučevanju.				
Pri načrtovanju svojega profesionalnega učenja upoštevam povratne informacije sodelavcev o mojem delu.				
Pri načrtovanju svojega profesionalnega učenja upoštevam povratne informacije učencev in njihove dosežke.				
Prebiram strokovno literaturo in rezultate raziskav, ki se nanašajo na poučevanje.				
Poleg individualnega učenja (udeležba na izobraževanjih, študij literature ...) se učim tudi skupaj s sodelavci na šoli.				
Zbiram/dokumentiram dokaze o svojem učenju in napredovanju (učiteljev portfolio).				

Razmislite o trditvah, ki **ne veljajo** za vašo prakso (označeno z – – ali –):

- Kaj so vzroki za to, da opisanega ne uresničujem v praksi?
- Kako pomembni se mi zdijo ti vidiki učenja za moje delo, učenje in razvoj?
- Katero področje učenja bi želel načrtno izboljšati oziroma okrepiti?
  - Kakšne možnosti imam za to?
  - Kaj me pri tem lahko ovira?
  - Kaj bom najprej naredil in do kdaj?

Razmislite o trditvah, ki **veljajo** za vašo prakso (označeno s ++):

- Kje so vidni učinki profesionalnega učenja, ki ga izvajam v praksi?
- Kako bi lahko svoja močna področja bolj izkoristil pri skupnem učenju s sodelavci oziroma za kolegialno podpiranje?
- Kaj bom naredil v ta namen?

## Učiteljev portfolio – vpogled v profesionalni razvoj

Učenčev portfolio je koristen zbirnik dokazov o učenju in dosežkih, ki učencu in učitelju omogoča vpogled v učenčev napredek. Tudi pri učiteljevem profesionalnem učenju je razvojni listovnik ali portfolio dragocen pripomoček oziroma orodje, ki mu omogoča:

- evidentiranje in predstavitev strokovnih dosežkov (različna potrdila o usposabljanjih, objavljeni strokovni članki in podobno),
- načrtovanje lastnega učenja: opredelitev ciljev, načrtovanih dejavnosti, kazalnikov uspešnosti,
- beleženje samorefleksij in samoevalvacij v procesu raziskovanja lastne prakse,
- zbiranje zapisov povratnih informacij (učencev, sodelavcev, ravnatelja ...) in drugih dokazov, ki se nanašajo na njegovo delo in učenje (na primer dosežki učencev),
- vpogled v pomembne mejnike v procesu lastnega učenja.

Kot zelo učinkovito se je izkazalo osebno elektronsko učno okolje v obliki e-listovnikov ali e-portfoliov. Nekateri (na primer Mahara) imajo že vgrajene različne pripomočke (vprašalnike za refleksijo, spremljanje, evalvacijo in podobno), ki usmerjajo pri načrtovanju profesionalnega razvoja.

# Tudi učitelji se učimo po načelih formativnega spremljanja

Upoštevanje načel formativnega spremljanja učitelja pri samouravnavanju procesa učenja usmerja v:

- ✓ postavljanje osebnih ciljev in kriterijev uspešnosti,
- ✓ zbiranje dokazov,
- ✓ sodelovanje in skupno učenje z drugimi učitelji,
- ✓ stalno samorefleksijo,
- ✓ vrednotenje učinkov izvedenih dejavnosti in vpeljanih sprememb.

**Nabor ključnih vprašanj, ki učitelja usmerjajo pri načrtovanju lastnega učenja po elementih formativnega spremljanja:**

 FS	Ključna vprašanja
PREDZNAJJE / ANALIZA STANJA	Kaj mi v lastni praksi dobro uspeva? Kje zaznavam težave?
NAMENI UČENJA IN KRITERIJI USPEŠNOSTI	Kaj bi se rad naučil? Kaj bi si želel izboljšati pri svojem poučevanju? Kako bom vedel, da sem pridobil novo znanje? Na podlagi česa bom sklepal o izboljšavah pri delu?
IZVAJANJE DEJAVNOSTI, ZBIRANJE DOKAZOV	Kaj bom v ta namen delal oziroma naredil? Katero literaturo bom prebral? Kaj novega bom preizkusil pri pouku? Na kaj bom pri tem pozoren, katere dokaze bom zbiral?
KOLEGIALNO UČENJE IN POVRATNA INFORMACIJA	Kaj in kako se lahko naučim od svojih sodelavcev? Kako lahko spoznam njihovo prakso? Kako si pri učenju lahko pomagam s povratno informacijo kolegov? Koga bom povabil na hospitacijo oziroma komu bom pokazal posnetek pouka ...?
SAMOREFLEKSIJA, SAMOEVALVACIJA	Kako bom spremljal in reflektiral lasten proces učenja? Kako bom evalviral učinke svojega dela/učenja?

## **Kolegialno sodelovanje in učenje drug od drugega**

**Kaj se lahko naučim od svojih sodelavcev in na kakšen način?**

**S katerimi izkušnjami/znanjem/veščinami lahko podprem sodelavce?**

# Od individualnega učenja k skupnemu učenju

Raziskave kažejo, da se z vidika prenosa znanja v prakso učenje s **kolegialnim podpiranjem v učecih se skupnostih** izkazuje kot učinkovitejše od klasičnih usposabljanj, ki se jih udeležujejo posamezni učitelji (simpozijev, seminarjev, delavnic in podobno).

Odgovor na ta vprašanja je odvisen od tega, v kolikšni meri in na kakšne načine sodelujejo vsi vključeni, kolikšna je odgovornost in možnost vplivanja vseh. Ključ do odgovora je torej v stopnji razvitosti sodelovalne kulture.

Kdaj **skupina** sodelavcev, ki se ukvarja s skupno nalogo ali reševanjem neke problemske situacije, deluje kot tim? Kdaj tim preraste v **učecho se skupnost**?



Razvita sodelovalna kultura v timih se pozna v sprejemanju različnosti vključenih sodelavcev in v zavedanju, da z medsebojnim dopolnjevanjem močnih področij posameznikov »skupaj zmoremo več«. Morebitne konflikte in težave tim sprejema kot izzive.

## Primeri različnih timov na šoli:

- šolski razvojni tim (v podporo ravnatelju pri načrtovanju in izvajanju razvoja),
- projektni timi (za izvajanje različnih projektov na šoli),
- tim za spodbujanje dobre šolske oziroma razredne klime,
- (samo)evalvacijski tim,
- predmetni aktivni, a le v primerih, ko vsi učitelji v aktivu enakopravno sodelujejo in prevzemajo odgovornost.



## Protokol: Kako delujemo v timu in kako lahko postanemo še boljši?

Dejavnost, opisana v nadaljevanju, poteka kot voden profesionalni pogovor po predpisanem protokolu. Več o protokolih in profesionalnih pogovorih lahko preberete v poglavju Profesionalni pogovori kot oblika učenja (stran 23).

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 in kako se počutijo v skupini.

Spodnja preglednica je pripomoček, ki usmerja razmislek o določenih vidikih delovanja tima.

Trditve o delovanju tima	+	+	-	-
Vsi člani tima smo vključeni v oblikovanje ciljev skupine.				
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 si pomagamo.				
To, kar se dogaja oziroma o čemer razpravljamo v timu ostane med člani skupine.				
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.				

## Opis protokola

Korak	Opis koraka	ČAS (min)
1. Individualno izpolnjevanje preglednice in razmislek članov o delovanju tima.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vsak član skupine individualno prebere trditve v preglednici na prejšnji strani in se glede njih opredeli (++ pomeni »s trditvijo se zelo strinjam«, – – pa pomeni »trditev sploh ne velja za našo skupino«).</li> </ul>	3
2. Soočenje mnenj članov in izbor področja delovanja tima, kjer so potrebne izboljšave.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 (-, - -).</li> <li>• 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 in naj ne razpravljajo o vzrokih, posledicah ... Vsak član skupine izpostavi, kaj je po njegovem mnenju najbolj pereče v skupini.</li> <li>• Glede na večinsko mnenje skupina izbere prioriteto, ki se ji bo posvetila v nadaljevanju pogovora.</li> </ul>	15
3. Individualni razmislek o vzrokih za pomanjkljivosti in predlogih za izboljšave na izbranem področju delovanja tima.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vsak član tima razmisli in na samolepilne lističe zapiše:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• vzrok/e oziroma razlog/e, zakaj kot skupina na izbranem področju ne deluje najbolje;</li> <li>• predlog/e za izboljšavo.</li> </ul> </li> <li>• Moderator pripravi dva plakata: prvega za lističe z vzroki, drugega pa za lističe s predlogi.</li> </ul>	5
4. Sprejemanje odločitev o tem, kaj in kako bo tim v bodoče spremenil/ izboljšal v svojem delovanju.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderator prebere zapise članov. V primeru, da je skupina večja (na primer aktiv učiteljev), lističe sproti razvršča po podobnosti vsebine zapisa.</li> <li>• Moderator vodi razpravo o predlogih za izboljšave, v kateri se člani odločijo:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• katere predloge bodo sprejeli oziroma upoštevali,</li> <li>• katere spremembe v delovanju bodo vpeljali oziroma kako se bo to v bodoče odražalo na njihovem skupnem delu,</li> <li>• katero bo novo pravilo za delovanje tima ...</li> </ul> </li> </ul>	15

# Kako postati učeča se skupnost?



## 1. Uresničevanje vizije šole in razvojno delovanje

Člani učeče se skupnosti s svojim delovanjem prispevajo k razvoju šole, če vizijo šole sprejmejo za svojo in če izhajajo iz prioritete, ki si jih je šola zastavila v razvojnem načrtu. Vsako razvojno načrtovanje vključuje tudi ugotavljanje (raziskovanje) stanja. Najbolj učinkovito je, kadar šola pri strateškem načrtovanju izhaja iz lastnih ugotovitev o tem, kakšno je stanje in na kakšen način bi ga lahko izboljšala. Šola, ki deluje po načelih učeče se skupnosti, spreminjanje vidi kot zagotovilo napredka, ne kot breme. Zato prevzema

pobudo za lastni razvoj: odkriva težave, ki bi jih bilo smiselno sistematično reševati, sprejema nove izzive, določa prioritete, zastavlja načrte ter oblikuje strategije spremljanja.

Ko učeča se skupnost vpeljuje pomembne in temeljite spremembe, je še posebej pomembno, da je vključujoča: da vsi člani sodelujejo pri vseh pomembnih korakih in odločitvah. Le tako bodo čutili pripadnost in zavzetost ter se ne bo pojavljal odpor.

V spodnji preglednici so predstavljeni dejavniki, ki jih je priporočljivo upoštevati v učeči se skupnosti za uspešno vpeljevanje sprememb. Do sprememb pride le, če so zagotovljeni vsi dejavniki. Na primer: pomanjkanje motivacije vodi v odpor, ob pomanjkanju večšin se pojavi nelagodje, če ne izhajamo iz vizije, nastopi zmeda v skupini ...

Člani učeče se skupnosti lahko pred vpeljevanjem neke spremembe ob preglednici skupaj presodijo, ali so vsi dejavniki upoštevani, in jih po potrebi okrepijo. Če v samem procesu naletimo na težave, lahko preglednico uporabimo za ugotavljanje vzrokov le-teh.

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

Shollaert, 2006

Vpeljevanje sprememb in učinek						
vizija	soglasje	veščine	motivacija	vir	akcijski načrt	
✓	✓	✓	✓	✓	✓	sprememba
✗	✓	✓	✓	✓	✓	zmeda
✓	✗	✓	✓	✓	✓	sabotaža
✓	✓	✗	✓	✓	✓	nelagodje
✓	✓	✓	✗	✓	✓	odpor
✓	✓	✓	✓	✗	✓	frustracija
✓	✓	✓	✓	✓	✗	vrtenje v krogu

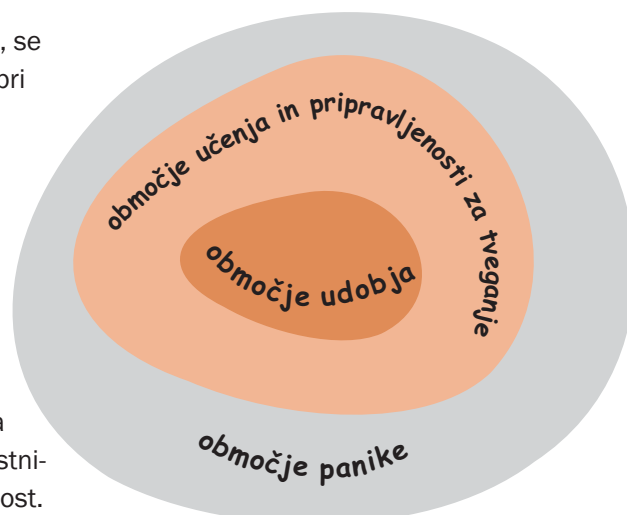
povzeto po Tim Knoster (1991)



## 2. Kultura zaupanja, sodelovanja in odgovornosti

Predpogoj, da lahko v učeči se skupnosti odprto raziskujemo, se učimo in vpeljujemo spremembe, so zaupanje med člani, dobri odnosi in spoštljiva, obzirna komunikacija. Samo v takšnih razmerah lahko člani »tvegajo« z vstopanjem v neznano in presegajo meje svojega delovanja, znotraj katerih se počutijo udobno.

Občutek varnosti in zaupanja je pogoj za premik iz območja udobja v območje učenja. Prehitevanje ali neobzirnost pa potiskata v območje panike, ki onemogoča učenje, sodelovanje in nadaljnji razvoj. V ozračju zaupanja in sodelovanja vsak sodeluje s svojim prispevkom, občuti »lastništvo« idej in procesa ter zato tudi večjo zavzetost in odgovornost.





### 3. Raziskovanje lastne prakse v učečih se skupnostih

Raziskovanje lastne prakse je v profesionalnem razvoju pomemben dejavnik, saj podpira globljo refleksijo o lastni identiteti in poveča učiteljevo razumevanje učencev.

#### 1. SKUPNO RAZISKOVANJE

Vsi učitelji – člani skupnosti sodelujejo v skupni raziskavi, ki zanima vse, in pri raziskovanju lastne prakse izhajajo iz istega raziskovalnega vprašanja.

»V učeči se skupnosti se redno srečujemo z namenom, da se učimo iz prakse s strukturiranim dialogom in da sodelujemo v ponavljajočih se ciklih poizvedovanja/raziskovanja prakse.«

*Fichtman Dana, 2011, str. 19*

Učitelje zanima učenje in vključevanje učenca z disleksijo. Postavijo si skupno raziskovalno vprašanje: Katere prilagoditve in kateri didaktični pristopi prispevajo k boljšim dosežkom učencev z disleksijo? Vsak pri svojem pouku preizkuša različne didaktične pristope, na skupnih srečanjih pa učitelji v strokovnih pogovorih primerjajo in razpravljajo o ugotovitvah, zbranih dokazih, novih izkušnjah.

**PRIMER**

#### 2. KRIŽNO RAZISKOVANJE

Skupina učiteljev izbere skupno temo, v njenem okviru pa si vsak postavi svoje raziskovalno vprašanje in naredi lastno raziskavo.

Če je skupna tema to, kako pri vseh učencih povečati motivacijo za učenje, si vsak učitelj – član skupine izbere svoje raziskovalno vprašanje, ki se nanaša na motivacijo, in pri tem vsak raziskuje drug vidik. Primeri raziskovalnih vprašanj: Kako se možnost izbiranja nalog in vprašanj odraža na motiviranosti učencev? Kako motivirati učenca, ki pri mojih urah vedno gleda skozi okno? Katere učence je mogoče motivirati z dejavnostmi, ki temeljijo na učenju z raziskovanjem?

**PRIMER**

#### 3. VZPOREDNO RAZISKOVANJE

Vsi učitelji v učeči se skupnosti raziskujejo svojo prakso in se o tem pogovarjajo na srečanjih, pri čemer vsak izhaja iz svoje problematike oziroma teme.

Učitelj A predstavi ugotovitve, do katerih je prišel z opazovanjem posnetkov pouka. Osredotočil se je na to, kakšna vprašanja postavlja učencem pri pouku in kako. V diskusiji nato člani razpravljajo, kako bi učitelj A lahko bolj upošteval razlike med učenci (diferenciral pri pouku) z vnaprej premišljenim izborom vprašanj.

**PRIMER**

Učitelj B izpostavi težave z motiviranjem učenca, ki pogosto moti pouk. Predstavi različne pristope, ki jih je preizkusil pri delu z učencem, in spoznanja, do katerih je prišel. Člani skupine nato ugotovitve učitelja B v razpravi primerjajo s svojimi in skupaj razmišljajo, pri katerih drugih učencih bi se ti pristopi tudi lahko izkazali kot učinkoviti.



## 4. Kolegialno podpiranje ob opazovanju pouka

**Kolegialno podpiranje je odraz vključujoče kulture na šoli.**

Kolegialne hospitacije (medsebojno opazovanje pouka) so ključen vzvod za kolegialno podpiranje med učitelji v procesu učenja z raziskovanjem prakse. Bile naj ne bi enkratni dogodek, temveč del kontinuiranega procesa učenja drug od drugega.

Kakovost in učinkovitost celotnega procesa od opazovanja pouka do refleksije, povratne informacije in oblikovanja nadaljnjega načrta sta odvisni od kakovosti priprave na opazovanje.

Opazovanje pouka lahko poteka:

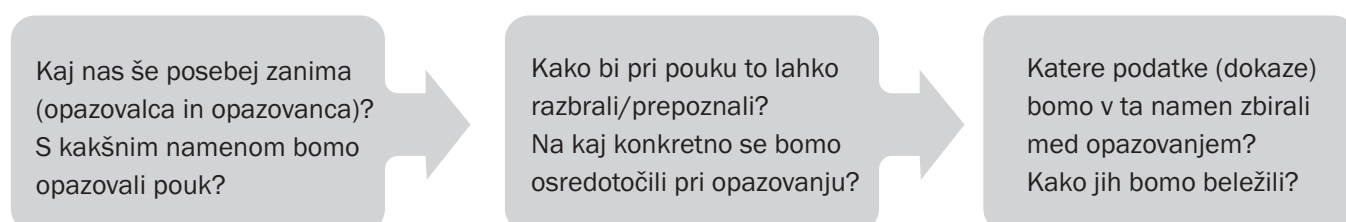
- naključno (nesistematično), brez vnaprejšnje priprave in vnaprej zastavljenih ciljev opazovanja, ali
- načrtno (sistematično), z vnaprejšnjo opredelitvijo elementov opazovanja in načinov evidentiranja opazovanih pojavov oziroma dokazov (načinov ravnanja, odzivov). Pri tem se lahko uporabi instrumentarij (opazovalne lestvice) ali se beleži opažanja na druge načine (npr. primer zapis dialogov, postavljanje vprašanj, štetje posameznih oblik ravnanja, merjenje časa ...)

**Učinkovitost kolegialnih hospitacij je odvisna od dobre priprave na opazovanje.**

Učitelj, ki bo to uro poučeval, kolegom, ki bodo spremljali pouk, uvodoma predstavi naslednje:



**Vprašanja pri pripravi na opazovanje pouka:**



## Če nas pri opazovanju pouka zanima vključevanje vseh učencev, lahko zbiramo dokaze o:

- razmerju med učiteljevo aktivnostjo in aktivnostjo učencev
- deležu aktivnih učencev
- dejavnostih učencev ter miselnih procesih in veščinah, ki jih pri tem razvijajo
- kakovosti povratnih informacij
- vprašanjih, ki jih postavlja učitelj
- motivaciji posameznih učencev
- skupnem učenju in sodelovanju učencev
- učiteljevem upoštevanju raznolikosti učencev in diferenciranju didaktičnih postopkov
- pogostosti in kakovosti interakcij učenec-učenec in učenec-učitelj
- ravnanju in odzivanju učitelja (verbalno, neverbalno)
- upoštevanju predznanja učencev

Za kolegialno podpiranje pri raziskovanju poučevalne prakse ni nujno, da so sodelavci vedno prisotni na hospitacijah pri pouku. Ta proces se lahko odvija tudi ob ogledu ali poslušanju video oziroma avdio posnetkov pouka, kar ima nekatere prednosti:

- posnetek si je mogoče ogledati večkrat, kar omogoča bolj podrobno analizo ter osredotočanje na različne elemente pouka,
- mogoča je bolj objektivna povratna informacija učitelju, ki želi izboljšati svoje poučevanje in strokovno rasti,
- na ta način se lahko opazuje in samooceni tudi učitelj, ki je izvajal pouk; posnetek je dragocen vir podatkov v procesu samoevalvacije,
- učitelj ima s primerjanjem posnetkov pouka iz različnih obdobij uvid v lastni napredek in razvoj.

### **Bistvo kolegialnih hospitacij ni v samem opazovanju pouka; opazovanje je le izhodišče za profesionalni pogovor, ki je ključnega pomena za učenje učiteljev drug od drugega.**

Pri tem je ključnega pomena, da se v pogovoru osredotočamo na zbrana dejstva in dokaze, ki smo jih zaznali pri opazovanju pouka. Povratna informacija opazovanemu učitelju naj bo jasna in enoznačna, konstruktivna, osredotočena na opažanja in možne izboljšave in ne na osebnost in značaj učitelja. Pri tem si lahko pomagamo s protokoli za vodenje profesionalnega pogovora po opazovanju pouka. Primer je predstavljen v naslednjem poglavju.

### **Kakovostna vprašanja - osnova za kolegialno podpiranje**

V zadnjih letih se kolegialno podpiranje od analiziranja, svetovanja in dajanja sugestij vse bolj usmerja k spodbujanju raziskovanja, iskanju lastnih rešitev in načrtovanju izboljšav. Za kolegialno podpiranje je značilno, da kolega v vlogi podpornika s **postavljanjem močnih<sup>1</sup> vprašanj** usmerja učitelja, ki potrebuje podporo, da si v procesu refleksije in učenja postavlja SVOJE izzive, da SAM prihaja do uvidov in se odloča o spremembah, ki jih bo vpeljal oziroma preizkusil v svoji praksi. Gre predvsem za postavljanje pravih vprašanj in ne za podajanje receptov, kaj naj učitelj naredi. V ta namen lahko uporabimo močna vprašanja po modelu GROW, ki so predstavljena v naslednjem poglavju.

---

1. Močna vprašanja so odprta vprašanja, ki spodbujajo in usmerjajo razmišljanje k raziskovanju in k iskanju rešitev.



## 5. Profesionalni pogovori kot oblika učenja

O profesionalnih pogovorih med sodelavci govorimo, kadar ti razpravljajo o izbrani strokovni temi, ki se nanaša na njihovo delo, jo skupaj raziskujejo, razčlenjujejo, iščejo rešitve in podobno ter ob tem profesionalno rastejo.

### Nekaj priporočil za vključujoče in učinkovite profesionalne pogovore

- Skupno **sooblikovanje pravil**; na primer, da si člani skupine med pogovorom ne skačejo v besedo, ne brskajo po telefonu, ne zavijajo z očmi, da upoštevajo dogovorjene časovne omejitve ... V pravilih se opredeli tudi način podajanja besede za vključevanje vseh članov ter znak/opozorilo posamezniku, ko preseže časovno omejitev.
- Pogovor tudi o tem, kaj kdo potrebuje, da se počuti **varno** in si upa spregovoriti.
- Za vodenje pogovora člani skupine izberejo **moderatorja**, ki skrbi za nemoten potek procesa, upoštevanje pravil in enakopravno vključenost vseh članov v pogovor. Člani se v moderatorski vlogi lahko menjajo.
- **Vodenje** pogovora po vnaprej pripravljeni oziroma dorečeni strukturi, ki omogoča ohranjanje fokusa na vsebini in cilju pogovora in ki določa časovne omejitve za posamezne faze pogovora in za posameznikove prispevke. V ta namen lahko uporabimo orodja oziroma protokole.
- **Ustrezna komunikacija**; dobro razvite komunikacijske veščine (opazovanje, aktivno poslušanje, povzemanje, postavljanje vprašanj, izražanje empatije in spodbujanja, podajanje kakovostne povratne informacije in tako naprej) so sicer odvisne od osebnostnih značilnosti posameznika, vendar jih je s sistematičnim treningom mogoče razvijati in izpopolnjevati.<sup>1</sup>

Profesionalni pogovori naj bodo dobro načrtovani tako z vidika vsebine kot tudi poteka. Če moderator pogovora ne vodi po katerem od protokolov, je priporočljivo usmerjati pogovor po standardnih korakih<sup>2</sup>:

### 1. korak: OGREVANJE

Z ogrevanjem omogočimo lažji vstop v proces in trdnejšo medsebojno povezanost. V ta namen se najbolje obnesejo kratke in sproščujoče dejavnosti, da se člani skupine spoznajo. Idealno je, če je uvodna dejavnost povezana z osrednjo dejavnostjo in na sproščen način uvede otvoritveno dejavnost, ki jo pripravi član skupine (ne vodja).

Primer: Nekdo iz skupine prinese na srečanje več slik, razglednic ali česa podobnega. Člane skupine spodbudi, naj vsak izbere tisto sliko, ki v njem vzbudi asociativno povezavo oziroma ki ga nagovori v povezavi z osrednjo temo srečanja. Vsak član svoj izbor predstavi drugim in ga utemelji v eni povedi.

1 Več v: Z. Rutar Ilc, P. Založnik, Vodenje skupinskih procesov in sodelovanje v učeči se skupnosti, v: B. Lesničar idr. (2017). Učitelji, raziskovalci lastne prakse, ZRSŠ.

2 Povzeto po: Rupnik Vec, v: M. Zorman idr. (2006). Udejanjanje načel vseživljenjskega učenja, ZRSŠ, str.102.

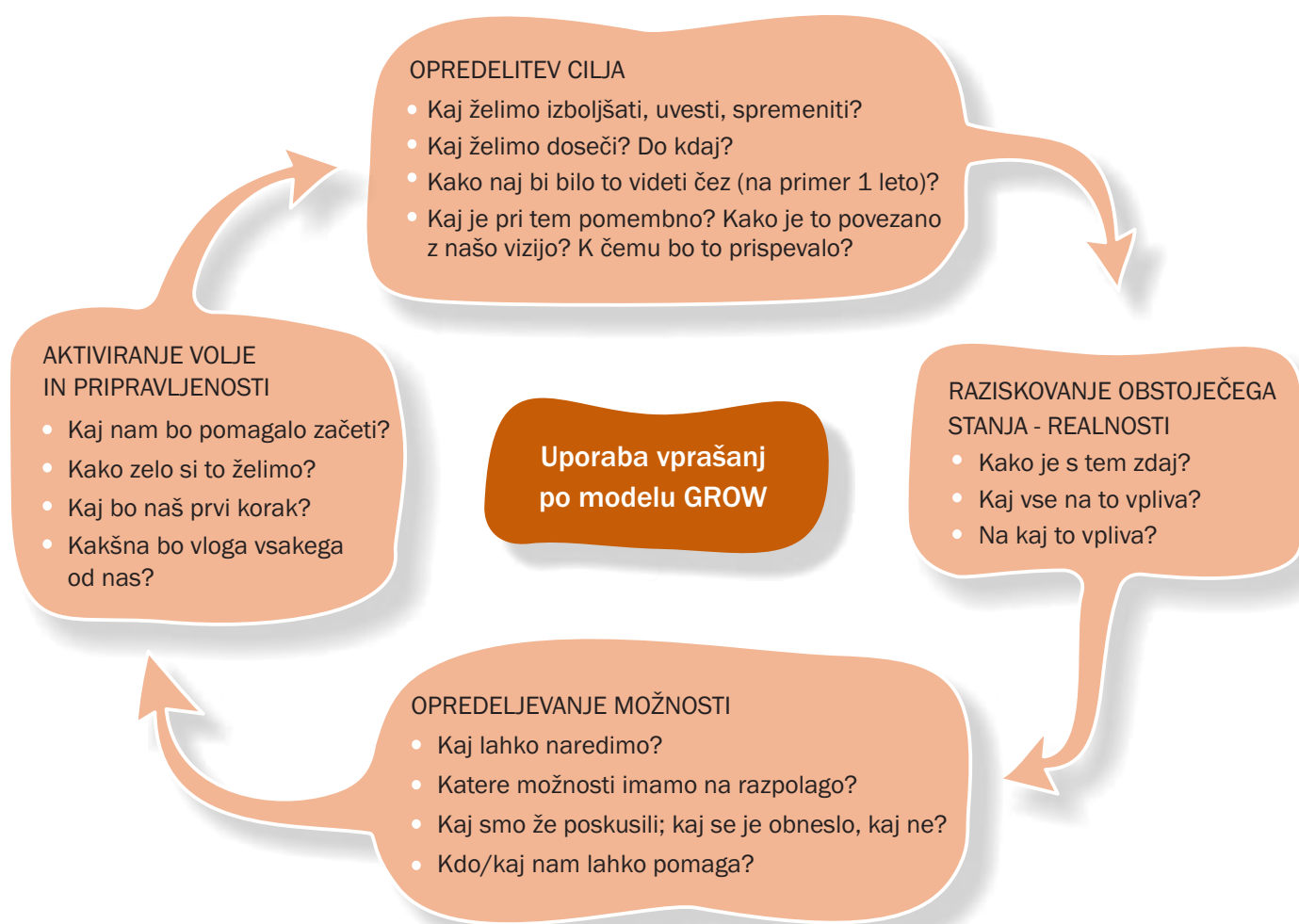


## 2. korak: OSREDNJA DEJAVNOST

Osrednja dejavnost je povezana s cilji srečanja (zastavljenimi na prejšnjem srečanju skupine) in splošnimi cilji skupine. Do uresničitve ciljev pridemo, če je srečanje vodeno in usmerjeno tako, da vsi sodelujejo in pridejo do besede, pri čemer se ves čas ohranjata rdeča nit in jasen fokus.

Pri spodbujanju in strukturiranju razprave si lahko pomagamo z različnimi protokoli. Eden od njih je model GROW. Koraki pri tem modelu so:

- opredelitev cilja (**G** - Goal),
- raziskovanje obstoječega stanja – realnosti (**R** – Reality),
- opredeljevanje možnosti (**O** - Options)
- aktiviranje »volje« in pripravljenosti (**W** – Will, Way forward)<sup>1</sup>.



### 3. korak: REFLEKSIJA

Pri tem koraku skupina analizira doseganje zastavljenih ciljev in potek srečanja. Posamezniki ozavestijo, ubesedijo in razjasnjujejo občutke in nejasnosti.

Vprašanja za spodbujanje refleksije	
O DOSEGANJU CILJEV	Kaj (od zastavljenega) smo danes dosegli? Kaj nam je uspelo, kaj pa je ostalo odprto? Kaj smo se naučili, spoznali? Kaj bomo lahko uporabili? S čim odhajamo? Kako je potekalo delo? Kaj nam je uspelo, kaj pa bi prihodnjič naredili drugače?
O POČUTJU	Kako smo se počutili? Kaj nam je bilo všeč? Kaj smo pogrešali? Česa bi si prihodnjič želeli več/manj?
O KOMUNIKACIJI	Kakšna je bila naša komunikacija? Kaj mi/nam je ustrezalo, kaj bi si v prihodnje želeli drugače? Kako je na vas vplivalo, ko (sem) ...? Kako ste doživljali (moje) vodenje? Katera pravila od dogovorjenih nam je uspelo upoštevati, katerih pa še ne? Spomnimo se primerov.

### 4. korak: NAČRTOVANJE ZA NAPREJ

Srečanje sklenemo:

- s skupnim načrtovanjem naslednjega srečanja (ciljev, vsebine, priprave ...) in
- z morebitnimi konkretnimi dogovori in zadolžitvami, povezanimi z načrtom.

"Če hočeš postati moder,  
se nauči pametno spraševati, pazljivo poslušati,  
mirno odgovarjati in umolkniti,  
ko nimaš več kaj reči."

*Johann Lavater*

# Protokoli – orodja za delo in vodenje pogovora v učeči se skupnosti



Za opolnomočenje vodij in članov, ki nimajo posebnega znanja iz moderiranja skupinskih procesov, so strokovnjaki razvili vrsto različnih orodij/protokolov/formatov (v nadaljevanju jih imenujemo protokoli) z jasno vsebinsko in časovno strukturo. V protokolih so premišljeno zasnovani posamezni koraki, ki usmerjajo k zastavljenemu cilju, omogočajo ohranjanje fokusa in vključenost vseh članov, vključujejo refleksijo in kritično prijateljevanje, spodbujajo zastavljanje vprašanj.

Protokoli natančno omejujejo čas za vsak korak in za prispevek vsakega posameznega udeleženca.

Izbiramo lahko med različnimi protokoli glede na namen oziroma cilj pogovora, ki je lahko določanje prioritete, postavljanje pravil, analiza podatkov, učenje iz virov, razreševanje dilem in tako naprej. Ponujene protokole lahko skupina tudi ustrezno priredi glede na lastne potrebe oziroma cilje.

*Več v: Lesnicar B., idr. (2017). Učitelji, raziskovalci lastne prakse. ZRSŠ.*

## Protokol: Osvetljevanje in razreševanje dilem v vključujoči šoli

Posamezniki ali skupine v zbornici se nenehno soočajo z zahtevnimi težavami, dilemami ali izzivi, ki povzročajo pritoževanje, nemoč, iskanje krivcev in vrtenje v krogu. Tem vzorcem pogosto podležejo celo tisti kolegi, ki se jih težava osebno ne dotika in bi zato v takem primeru lahko prevzeli drugo vlogo – s kolegialnim podpiranjem bi lahko ponudili pomoč sodelavcem pri iskanju rešitev.

Tudi ko si učitelji postavimo za izziv vključevanje vseh učencev, moramo biti pripravljeni na soočenje z dilemami, kot so na primer:

- kako pritegniti pozornost učencev, ki so odsotni, manj motivirani ali ki jim pozornost hitro uide drugam,
- kako ravnati z disciplinsko zahtevnimi učenci,
- katere strategije vodenja razreda so bolj učinkovite, katere pa morda manj,
- kako naj si izgradim avtoriteto,
- kako krmariti med vodenjem učencev in prepuščanjem odgovornosti njim ...

V nadaljevanju opisani protokol nam pomaga pri spoprijemanju s takšnimi in podobnimi dilemami in izzivi. Protokol s priporočeno strukturo omogoča, da na sistematičen način raziščemo/razčlenimo dileme oziroma izzive in iščemo rešitve ob stopnjevanju kolegialne podpore (od vprašanj, ki pomagajo razjasniti okoliščine in razširiti pogled, do močnih vprašanj, ki spodbujajo poglobljen razmislek).

## Opis protokola

Velikost skupin(e): približno 5 članov. Če se metoda izvaja v kolektivu, se ta razdeli v skupine po 5 članov. Vsak posameznik ali skupina lahko izpostavi in razrešuje svojo dilemo. V nadaljevanju je naveden primer protokola, v katerem sta potek in vsebina usmerjana z vprašanji.

Opomba: časovna omejitve in predlagana vprašanja so okvirni; oboje lahko skupina po dogovoru spremeni oziroma prilagodi.

Opis korakov	Vodilna vprašanja	ČAS (min)
1. Posameznik, ki bo predstavil dilemo, o njej individualno razmišlja in jo razčleni; pri tem ga vodijo zapisana vprašanja.	<p>S katerim vprašanjem oziroma strokovno dilemo se trenutno ukvarjam? Zakaj to dojemam kot dilemo in zakaj je to zame pomembno?</p> <p>Kaj sem že naredil v zvezi s tem? S kakšnimi učinki?</p> <p>Za koga je rešitev te dileme (še) pomembna? Katere moje vrednote in prepričanja so povezani s tem?</p> <p>Na katero ključno vprašanje bi rad odgovoril v zvezi z opisano dilemo?</p>	10
2. Predstavitev dileme in ključnega vprašanja.		10
3. Posamezniku, ki je predstavil dilemo, ostali člani zastavljajo vprašanja, ki jim pomagajo razumeti oziroma razjasniti dilemo in okoliščine.	<p>Kje ...? Kdaj ...? Kako ...? S kom ...? V kakšnih okoliščinah ...?</p> <p>Kaj je vplivalo na ...?</p>	15
4. Člani zastavljajo močna vprašanja, ob katerih posameznik glasno razmišlja; s tem mu pomagajo in ga usmerjajo k osvetljevanju in razumevanju dileme.	<p>Kako je še mogoče (drugače) pogledati na to? Na kaj morda še nisi pomislil?</p> <p>Kakšne predpostavke so za tem?</p> <p>Kaj je pri tej dilemi najpomembnejše? Kaj je dobrega pri tej dilemi? Kaj se lahko zgodi v najslabšem primeru?</p> <p>Kako je to povezano z ...?</p>	15
5. Razprava skupine o dilemi na analitičen/objektiven način, brez sugestij ali sodb. Posameznik, ki je predstavil dilemo, je tiho.	<p>Kaj smo slišali in kaj iz tega sklepamo?</p> <p>Česa nismo slišali, pa je relevantno?</p> <p>Katere predpostavke, prepričanja smo prepoznali?</p> <p>Katera vprašanja se ob tej dilemi zastavljajo nam?</p>	10
6. Posameznik, ki je uvodoma predstavil dilemo, reflektira, kaj mu je dalo misliti in kako zdaj vidi svojo dilemo.	<p>Kako zdaj vidim dilemo? Kaj vidim drugače?</p> <p>Katero vprašanje/kateri komentar me je še posebej spodbudil k razmišljanju?</p> <p>Katere ideje so se mi utrnile? Kaj lahko zdaj naredim drugače?</p>	5
7. Refleksija skupine	<p>Do katerih uvidov, povezanih z obravnavano dilemo, smo prišli tudi mi?</p> <p>Kako se to povezuje z našo lastno prakso oziroma s podobnimi dilemami/izzivi?</p> <p>Kaj smo se naučili?</p>	5

### Uporaba opisanega protokola za vodenje pogovora ob razjasnjevanju in razreševanju dilem:

PRIMER

Ana: »Včeraj sem se na glas razjezila na učenko, ki se ni odzvala na moje večkratno opozorilo. Ne počutim se dobro, če se 'spustim z vajeti', in še pomagalo ni. Bojim se, da mi s tem upada avtoriteta v razredu.«

V vodenem razgovoru s kolegi je Ana ugotovila, da je jeza škodljiva, ker kaže njeno nemoč in nezmožnost, da bi na bolj zrel način postavila meje. Raziskala je nekaj alternativnih možnosti za ukrepanje v takem primeru in se odločila, da se bo z deklenco pogovorila ter ugotovila, kaj potrebuje, da bo z njo lažje sodelovala.

Marko: »Že dalj časa sem v dilemi, kako naj pritegnem tri učence, ki so sicer zelo sposobni, a jim hitro upade zbranost. Prav škoda se mi zdi, da jih puščam ob strani, za povrh pa potem začnejo klepetati in potegnejo za sabo še druge.«

Marko se je odločil, da bo raziskal interese teh učencev in se bolj navezal nanje, hkrati pa bo tem učencem v prihodnje bolj zaupal in jih bo vključil tudi v zahtevnejše dejavnosti.

Predmetni aktiv slavistov: »Zadnja leta vse bolj ugotavljamo, da naši učenci premalo berejo. Radi bi ugotovili, kaj se dogaja, in poskusili na to vplivati.«

V razpravi, vodeni ob podpori kolegov, se je aktiv slavistov odločil, da bo vzpostavil sodelovanje z učitelji prvega in drugega triletja ter skupaj z njimi oblikoval strategijo izboljševanja bralne kulture.

Šolski razvojni tim: »Ne vemo, kaj naj napravimo, da bodo sodelavci bolje sprejemali naše predloge.«

S pomočjo kolegov je tim ugotovil, da bi sodelavci bolje sprejemali tiste predloge, ki bi jih oblikovali skupaj, saj jih sicer doživljajo kot vsiljene.

## Protokol: Skupno učenje iz strokovnih virov

Na vsaki šoli se strokovni delavci soočajo s posebnimi, zanje značilnimi primeri in okoliščinami. Za ustrezno odzivanje na potrebe nekaterih učencev potrebujejo dodatno (specifično) strokovno znanje. Tudi ob odločitvi skupine učiteljev (ali šole v celoti) za preizkušanje in vpeljevanje sprememb v prakso (na primer novih didaktičnih pristopov) se prej ali slej izkaže potreba po razjasnitvi teoretičnih ozadij ter študiju literature in raziskav z izbranega področja.

V današnjih časih je bolj kot v dostopanju do strokovne literature težava v pomanjkanju časa za študij. S sodelovanjem in skupnim učenjem oziroma študijem strokovne literature učitelji prihranijo čas in so hkrati v strokovnem pogovoru spodbujani, da razčlenjujejo, povezujejo, primerjajo, razjasnjujejo, argumentirajo in razmišljajo o uporabi v praksi. To pa so miselni procesi, ki so za kakovost učenja ključni.

Protokoli za strokovne pogovore, namenjene skupnemu učenju iz strokovnih virov, se razlikujejo glede na namen in uporabljene strokovne vire, ki so podlaga za pogovor:

1. Pred pogovorom vsi člani skupine preberejo isto literaturo. Razpravljajo o razumevanju prebranega, kaj od prebranega je bilo komu posebej pomembno in zakaj, kako je ugotovitve mogoče uporabiti v praksi in podobno.
2. Izbrani strokovni vir (na primer članek ali knjigo) lahko člani skupine predhodno razdelijo po delih, vsak posameznik preštudira en del in nato v strokovnem pogovoru seznanijo preostale člane o prebranem. Iz posameznih delov člani v pogovoru sestavijo celoto.
3. Člani skupine predhodno preučijo različne vire o isti temi in v razgovoru primerjajo ključne poudarke in sporočila iz različnih virov (kaj jim je skupno, v čem se razlikujejo, katere argumente je mogoče izluščiti iz posameznega vira).

### Opis protokola<sup>1</sup>

**Pred skupnim učenjem se člani:**

- poenotijo o strokovni temi, o kateri bi radi poglobili znanje,
- dogovorijo, katere strokovne vire bodo uporabili in preučili v ta namen; če se odločijo za več različnih virov, se dogovorijo, kdo bo kaj prebral,
- seznanijo, kako bo potekal pogovor oziroma razprava (spoznajo protokol).

Člani skupine pred srečanjem preberejo dogovorjeno literaturo o izbrani temi. Na primer: Ker imajo na šoli učenca z Aspergerjevim sindromom, vsak član skupine prebere po en članek o otrocih z Aspergerjevim sindromom. V besedilu si označijo tisti del ali dele (poved, odstavek), ki se jim zdijo najpomembnejši, najbolj zanimivi ali presenetljivi, ob katerih se jim porajajo dvomi ... Če strukturirani pogovor poteka v štiričlanskih skupinah, kot je opisano spodaj, traja približno 70 minut.

<sup>1</sup> Prirejeno po: SRI, Resource and protocol book, 2014.

## Potek pogovora – skupnega učenja

Korak	Opis koraka	ČAS (min)
Individualne predstavitve obravnavanih virov (besedil)	<p>Posameznik, ki predstavlja prebrano besedilo, v 5 minutah:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• predstavi povzetek vsebine članka,</li> <li>• prebere odlomek iz besedila in pojasni, zakaj ga je izbral,</li> <li>• izpostavi vprašanja, ki se mu porajajo po branju članka.</li> </ul> <p>Preostali člani skupine imajo na voljo po 1 minuto časa, da posamezniku sporočijo, kakšno je njihovo mnenje in razumevanje predstavljenega oziroma prebranega ter kaj se jim je porodilo ob poslušanju (ideje, dvomi, vprašanja ...).</p> <p>Ko se zvrstijo vsi člani, posameznik v 1 ali 2 minutah odgovori na njihova vprašanja, ki pomagajo razjasnjevati vsebino, ter reflektira, ali se je njegovo mnenje oziroma razumevanje med razpravo spremenilo.</p> <p>V vlogi posameznika, ki predstavlja prebrano besedilo, se po istem postopku zvrstijo vsi člani skupine.</p>	<p>10–12</p> <p>Za posameznikovo predstavitev in razpravo o prebranem besedilu.</p>
Individualen razmislek o naučenem, o možnostih uporabe v praksi in o nadaljnjih potrebah po skupnem učenju	<p>Po vseh predstavitvah vsak član individualno razmisli in odgovori na naslednja vprašanja (odgovore si lahko tudi zapiše):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaj sem se naučil o izbrani temi?</li> <li>• Kako bi to lahko uporabili v svoji praksi?</li> <li>• Katera odprta vprašanja in dileme ostajajo za naslednji krog skupnega učenja? Kako bi jih v bodoče razreševali?</li> </ul>	<p>3</p>
Poročanje članov o odgovorih na vprašanja in povzetek skupine	<p>Vsak član v 1 minuti pove ali prebere odgovor na prvo vprašanje.</p> <p>Moderator ob tem na plakat zapisuje ključne pojme oziroma misli.</p> <p>Na enak način člani odgovorijo še na drugo in tretje vprašanje.</p> <p>Moderator povzame zapise na plakatih (za vsako vprašanje en plakat).</p>	<p>12</p>
Skupen dogovor o nadaljnjem učenju	<p>Moderator spodbudi člane, naj se glede na zapis na tretjem plakatu dogovorijo za naslednji korak v skupnem učenju (kaj, kako, do kdaj ...).</p>	<p>5</p>

## Protokol: Vodenje pogovora po opazovanju pouka

### Opis protokola

Korak	Opis koraka	ČAS (min)
Navajanje ugotovljenih dejstev oziroma opažanj pri opazovanju pouka, ki se nanašajo na (vsaj) eno izmed področij opazovanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vsak član v 3 minutah individualno razmisli o dejstvih/dokazih, ki jih je zaznal ob opazovanju pouka, in si jih zapiše.</li> </ul> <p>Kaj sem pri opazovanju pouka videl/slišal/zaznal o ...?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Moderator določi vrstni red, po katerem se bodo pri poročanju zvrstili člani skupine, in jih opozori, naj navajajo zgolj dejstva.</li> <li>Vsak član v 1 minuti navede oziroma predstavi dejstva. Če kdo iz skupine že v tej fazi podaja sklepe ali interpretira opažanja, ga moderator prekine.</li> </ul> <p>Moderator na plakat sproti zapisuje dejstva, ki jih člani navajajo. Plakat je razdeljen na dva stolpca; levi je namenjen dejstvom in opažanjem, desni pa sklepom in interpretacijam. V tem koraku moderator v levi stolpec vpisuje našeta dejstva/opažanja.</p>	10
Sklepanje in interpretiranje na podlagi opažanj	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moderator opozori člane skupine, naj v 3 minutah individualno razmislijo o sklepih in interpretacijah, ki izhajajo iz dejstev, in se skušajo izogniti podajanju sodb.</li> <li>Člani pri individualnem razmisleku izhajajo iz vprašanj:           <ul style="list-style-type: none"> <li>Kaj mi povedo opažanja? Kako si jih je mogoče razlagati oziroma kako jih je mogoče razumeti?</li> <li>Kakšne sklepe/interpretacije/predpostavke lahko oblikujem oziroma razberem iz opažanj?</li> <li>Kaj se mi je zdelo pri opazovanju uri dobro in katere pomanjkljivosti sem zaznal?</li> </ul> </li> <li>Moderator spodbuja vse člane k besedi. Vsak član lahko razpravlja 3 minute. Pri tem moderator v desni stolpec na plakatu zapisuje sklepe in interpretacije, ki jih člani navajajo.</li> </ul>	15
Oblikovanje povratne informacije	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vsak član v 3 minutah individualno zapiše povratno informacijo, ki bi jo na podlagi 1. in 2. koraka podal učitelju, ki je izvajal pouk.</li> <li>Moderator določi vrstni red, po katerem člani preberejo zapise (vsak ima na voljo 1 minuto). Člani se na podlagi primerjav povratnih informacij poenotijo o skupnem zapisu povratne informacije (5 minut).</li> <li>Moderator zapiše povratno informacijo skupine.</li> </ul>	15
Kratka refleksija skupinske diskusije	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moderator poskrbi, da vsak član pove svojo refleksijo o tem, kako je doživel vodeno diskusijo; kaj je pridobil in na katere dileme je naletel. Podporna vprašanja:           <ul style="list-style-type: none"> <li>Kaj sem se naučil? Kako sem se počutil?</li> <li>Kateri izzivi se mi na novo porajajo?</li> </ul> </li> <li>Moderator reflektira, kako se je počutil pri moderiranju in kako je doživljal dinamiko v skupini.</li> </ul>	5



## Protokol: Kolegialne hospitacije v obliki učnega sprehoda

Učni sprehod je učinkovita metoda kolegialnega podpiranja, ki vključuje opazovanje pouka v več razredih (pri več različnih učiteljih) v eni šolski uri. Poudarek je na pogovoru, ki sledi opazovanju pouka. Skupina opazovalcev (do 10 učiteljev) v eni šolski uri obiše do tri različne razrede. Opazovalci se v

posameznem razredu zadržijo od 7 do 15 minut. Ne vstopajo v prvih minutah šolske ure, ko učitelj opravlja formalnosti. Obiskov ni treba vnaprej napovedati, opazovanim učiteljem pa tudi ni treba oddajati učnih priprav.

Pred učnim sprehodom se opazovalci natančno dogovorijo, na kateri element se bo posamezni opazovalec oziroma par opazovalcev osredotočal v vseh razredih. Priporočeno je, da isti element spremljata vsaj dva opazovalca.

- Prvi par opazuje, na kakšen način učitelj vključuje v pouk posamezne učence (priseljence/nadarjene/učence z učnimi težavami). Ali za vse uporablja iste učne pripomočke? Ali učenci delajo enake/različne naloge?
- Drugi par se osredotoča na vprašanja, ki jih postavlja učitelj. Kakšne vrste vprašanj postavlja? Ali imajo učenci dovolj časa za razmislek?
- Tretji par opazuje podajanje povratnih informacij – s strani učenca učencu, učenca učitelju ali učitelja učencu. Ali povratne informacije usmerjajo učence v nadaljnje učenje? Ali je na izdelkih učencev ustrezno zapisana povratna informacija? Ali je povezana s kriteriji uspešnosti?

PRIMER

Priprava opazovalcev na učni sprehod

OBISK RAZREDA I.  
(7–15 minut)

Sledi kratek razgovor v parih in oblikovanje vprašanja za diskusijo z opazovanim učiteljem.

OBISK RAZREDA II.  
(7–15 minut)

Kratek razgovor v parih in oblikovanje vprašanja za diskusijo z opazovanim učiteljem.

OBISK RAZREDA III.  
(7–15 minut)

Kratek razgovor v parih in oblikovanje vprašanja za diskusijo z opazovanim učiteljem.

Po obisku v vsakem razredu opazovalca, ki sta opazovala isti element, pripravita vprašanje, ki ga bosta v diskusiji postavila opazovanemu učitelju. Opazovalci v pogovoru ne delijo nasvetov in ne ponujajo receptov, pač pa z močnimi vprašanji spodbudijo k razmišljanju o lastnem delu, procesih učenja, odnosu do učenja in poučevanja, motivaciji in tako naprej.

**PRIMER**

Opazovalca sta ugotovila, da učitelj postavlja učencem samo zaprta vprašanja, ki zahtevajo enoznačen odgovor.

K razmisleku o tem ga lahko v razgovoru spodbudita s katerim od vprašanj: Katere vidike znanja so imeli učenci priložnost izkazati skozi odgovore na vaša vprašanja? Kaj lahko iz odgovorov na vaša vprašanja sklepate o znanju vaših učencev? Katere miselne procese ste uspeli spodbuditi pri učencih z vprašanji, ki ste jih postavili? S kakšnim namenom ste postavili vprašanje \_\_\_\_\_? Kakšen odziv (odgovor) učenca ste pričakovali, ko ste zastavili vprašanje \_\_\_\_\_?

### Potek pogovora z opazovanimi učitelji po izvedenih učnih sprehodih

Po opazovanju pouka se vsi opazovalci in opazovani učitelji zberejo v skupnem prostoru.

- Sledi pogovor z vsakim opazovanim učiteljem posebej:
  - eden izmed opazovalcev, ki ga izbere skupina, povzame skupno (pozitivno) mnenje vseh opazovalcev,
  - vsak par opazovalcev najprej predstavi element opazovanja in svoje ugotovitve, nato pa opazovanemu učitelju postavi vprašanje.
- Po razgovoru vsak opazovani učitelj v 1 minuti zapiše svoje razmišljanje: kaj se ga je v diskusiji najbolj dotaknilo, kaj je imelo zanj največjo vrednost, kaj bo pri delu v prihodnje uporabil/upošteval ... Ta zapis je izhodišče opazovalcem pri naslednjem učnem sprehodu in pogovoru.<sup>1</sup>

Uskladitev mnenj opazovalcev in oblikovanje skupne (pozitivne) povratne informacije za vsakega opazovanega učitelja

Pogovori z učitelji, ki so izvajali pouk

Refleksija opazovanih učiteljev – izhodišče za opazovanje pri naslednjem učnem sprehodu

<sup>1</sup> Več o učnem sprehodu: ur. Dumont, H., Istance, D., Benavides, F. (2013). *O naravi učenja*. OECD. ZRSŠ, Ljubljana, str. 257–283.

## Protokol: refleksija v učeči se skupnosti

Spodnja preglednica s trditvami je lahko skupini v pomoč kot orodje za razmislek (refleksijo) o tem, ali ima skupina značilnosti učeče se skupnosti. Omogoča prepoznavanje šibkih področij in usmerja v načrtovanje izboljšav, da skupina postane (še bolj) učinkovita učeča se skupnost.

Presodite, ali spodnje trditve veljajo za vašo skupino.

Trditev	Velja	Ne velja
Vsi člani konstruktivno sodelujemo.		
Člani si med seboj zaupamo.		
Upoštevamo raznolikost članov skupine; drug do drugega smo spoštljivi in empatični.		
Člani se med seboj kolegialno podpiramo in kritično prijateljujemo.		
Zbiramo/dokumentiramo dokaze o našem učenju (znotraj učeče se skupnosti).		
Pri postavljanju ciljev in prepoznavanju učnih potreb izhajamo iz analiz rezultatov oziroma dosežkov učencev, posameznih učiteljev in šole kot celote.		
Skupaj se odločamo, na kakšne načine bomo pridobivali/zbirali podatke, ki jih bomo uporabili pri svojem delu.		
Vrednotimo, kakšni so učinki vpeljanih sprememb na dosežke učencev.		
Člani na srečanjih redno reflektiramo o svojem delu in počutju.		
Svoje rezultate dela in dognanja širimo med preostale učitelje in druge.		
Prizadevamo si za vključevanje preostalih učiteljev v učečo se skupnost.		

Razmislite o trditvah, ki za vašo skupino **NE veljajo**:

- Kaj so vzroki za to, da opisanega v trditvah ne uresničujemo?
- Kako pomembni se nam zdijo ti vidiki za skupno učenje in uspešno delovanje skupine?
- Kateremu področju v svojem delovanju se bomo posvetili najprej?
- Kakšne možnosti imamo za to?
- Naš prvi korak bo ...

## Za zaključek

Od učitelja ni mogoče zahtevati, da ima v vsakem trenutku odgovore na vsa vprašanja.

Dober učitelj z lastnim zgledom sporoča, da je učenje vrednota.  
Hrepeni po novem znanju in si nenehno prizadeva za profesionalno rast.

Ne bojte se počasne rasti;  
bojte se ostati na mestu.

*Kitajski pregovor*



# Viri in literatura

- ur. Dumont, H., Istance, D., Benavides, F. (2013). O naravi učenja. Uporaba raziskav za navdih prakse. OECD. Zavod RS za šolstvo, Ljubljana.
- Fichtman Dana, N., Yendol-Hoppey, D. (2014). The Reflective Educator's Guide to Classroom Research, Corwin.
- ur. Hensley, F., Zimmerman Parrish, C. (2014). Resource and protocol book. School Reform Initiative.
- Knoster, T. (1991). Factors in managing complex change. Predstavljeno na konferenci TASH., Washington D.C. The Association for People with Severe Disabilities
- Lesničar, B., idr. (2017). Učitelji, raziskovalci lastne prakse. Poučevanje in učenje s pomočjo dokazov iz pedagoške prakse in znanstvenih raziskav. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Marzano, R. J. in Simms, J. A. (2013). Coaching Classroom instruction. Bloomington, Marzano Research Laboratory.
- Pušnik, M., idr. (2007). Vpeljevanje sprememb v šole. Priročnik za šolske razvojne time. Ljubljana: ZRSŠ.
- Rutar Ilc, Z. in Tacer, B. (2015). Kako s pomočjo kolegialnega coachinga izboljšati komunikacijske veščine in klimo. V Vodenje 2/1, str. 13–32. Brdo: Šola za ravnatelje.
- Rutar Ilc, Z. idr. (2014). Kolegialni coaching. Priročnik za strokovni in osebni razvoj. ZRSŠ, Ljubljana.
- ur. Schollaert R., Leenheer P. (2006). Spirals of change. Leuven: Lanoo Campus Publishers.
- Timperley, H., Kaser, L., Halbert, J. (2014). A framework for transforming learning in schools. Innovation and the spiral of inquiry, Seminar Series Paper No. 234, Centre for Strategic Education,
- Toplak, C. idr. (2002). Moderiranje skupinskih procesov. Priročnik za moderatorje. Ljubljana: Umanotera.
- Zorman, M. idr. (2006). Udejanjanje načel vseživljenjskega učenja v vrtcu, osnovni in srednji šoli s pomočjo razvojnega načrtovanja. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.



## 5. zvezek

### Tudi učitelji smo učenci

Vsebine poudarjajo pomen sodelovanja med učitelji in učenja drug od drugega za večjo vključenost vseh učencev. Kaj pomeni biti vključujoči učitelj? Kaj raziskovati v svoji praksi? Kako z opazovanjem pouka, kolegijskim podpiranjem in vključujočim vodenjem postati učeča se skupnost?



Zavod  
Republike  
Slovenije  
za šolstvo