

Naslov članka/Article:

Vloga hospitacij v pedagoškem vodenju ravnateljev

The Role of Classroom Visitations in Principals' Educational Leadership

Avtor/Author:

Vesna Lešnik

CC licenca



Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Brez predelav



Vodenje v vzgoji in izobraževanju 49, 2/2021, letnik 19

ISSN 1581-8225 (tiskana izdaja)

ISSN 2630-421x (spletna izdaja)

Izdal in založil: Zavod Republike Slovenije za šolstvo

Kraj in leto izdaje: Ljubljana, 2021

Spletna stran revije:

<https://www.zrss.si/strokovne-revije/vodenje-v-vzgoji-in-izobrazevanju/>

Vloga hospitacij v pedagoškem vodenju ravnateljev

Vesna Lešnik

Osnovna šola Nazarje

V članku želimo izpostaviti vlogo hospitacij v pedagoškem vodenju ravnateljev in predstaviti raziskavo, opravljeno na nekaj slovenskih osnovnih šolah. Njen namen je bil ugotoviti, koliko so hospitacije priložnost za profesionalno sodelovanje med ravnateljem in strokovnimi delavci, kakšen je njihov vpliv na profesionalni razvoj učiteljev ter koliko jih ravnatelji povezujejo s pedagoškim vodenjem. V teoretičnem delu smo povzeli del strokovne in znanstvene literature, povezane s hospitacijami, njihovim pomenom, namenom in vplivom na kakovost učenja in poučevanja. V empiričnem delu smo raziskali poglede ravnateljev in učiteljev na hospitacije, njihovo vlogo in pomen v pedagoškem vodenju in profesionalnem sodelovanju na ravni šole. Zadnji del članka pa osvetljuje iz prakse povzeto opazovanje, spremljanje in vrednotenje učiteljevega dela med izobraževanjem na daljavo, ki smo mu bili (in smo mu trenutno še) priča v pomladnem delu šolskega leta 2019/2020 in jesensko-zimskem obdobju šolskega leta 2020/2021.

Ključne besede: hospitacije, pedagoško vodenje, profesionalni razvoj, izobraževanje na daljavo

Vodenje za učenje je v zadnjih desetletjih zaradi družbenih sprememb postalo temeljno vodilo tudi v slovenskem šolskem sistemu. Pogosto ga povezujemo s spremljanjem in opazovanjem pouka, kar je hkrati ena od ravnateljevih osnovnih nalog. Spremljanje in opazovanje pouka oziroma tako imenovane hospitacije morajo biti skrbno načrtovane, redno izvajane, njihov namen in pomen pa sta večplastna. Slovenski ravnatelji se spremljanja in opazovanja pouka lotevamo na različne načine, saj poenotenje na ravni države ni mogoče predvsem zaradi posebnosti posamezne šole. Ne glede na vse specifike pa naj bi bil osnovni namen hospitacij prispevati dodano vrednost h kakovostnemu učenju in poučevanju ter zagotavljati varno in spodbudno učno in delovno okolje.

Spremljanje, vrednotenje in usmerjanje učiteljevega dela

Definicije spremljanja so povezane z vlogo, ki jo ima spremljanje v organizaciji. O njegovi strateški vlogi priča tudi definicija, da je

spremljanje uspešnosti dela zaposlenih strateški, povezan pristop, s katerim zagotavljamo dolgoročno uspešnost organizacije, tako da izboljšamo kakovost dela tistih, ki v njej delajo. Zanimiva je definicija, ki izhaja iz predpostavke, da je naloga vsake organizacije (tudi šole) zadovoljevanje potreb kupcev oziroma uporabnikov. Vlogo uporabnikov imajo v šoli učenci in posredno starši, zato je spremljanje način promocije (z uporabo različnih tehnik in metod) in sposobnost organizacije, da izboljša svojo ponudbo ter hkrati ohrani zadovoljstvo oziroma ga poveča in izboljša razvoj zaposlenih. Iz definicije je razvidno, da je spremljanje povezano z interesi organizacije (izboljšanje ponudbe) ter zadovoljstvom in razvojem posameznika (Lorenčič 2006, 13–14).

Šola je prostor, kjer poteka izobraževalno-vzgojni proces in številne druge dejavnosti. Da ravnatelj spozna kakovost dela in delo posameznega strokovnega delavca v šoli, ki jo vodi, mora delo spremljati. Spremljanje pouka sodi k pedagoškemu vodenju in je ena od pomembnih ravnateljevih dejavnosti (Otič 2006, 29).

S spremljanjem pouka in povratno informacijo učiteljem poudarjamo, da je v šoli pomembna kakovost učenja, lahko pa tako uspešno načrtujemo tudi njihov profesionalni razvoj. Ravnatelji morajo namreč zagotoviti, »da so vsi razredi v rokah sposobnih in motiviranih učiteljev« (Erčulj 2020, 5).

V Zakonu o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja je pedagoško vodenje oziroma spremljanje pedagoškega dela strokovnih delavcev opredeljeno kot primarna naloga ravnatelja, postavljen pa je tudi v vlogo uvajalca v vzgojno-izobraževalni proces, poleg tega ta proces spremlja in opravlja naloge v drugih pod-sistemih, ki morajo zagotavljati ustrezne pogoje za nemoteno delo v pedagoškem procesu (Bevc, Fošnarič in Sentočnik 2002, 7).

Ravnateljevo spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela uvrščamo med najbolj prepoznavne oblike vodenja za učenje. V Sloveniji je dolgo časa veljalo nenapisano pravilo, da ravnatelj opravlja vlogo pedagoškega vodje predvsem takrat, kadar neposredno spremlja delo učiteljev v razredu. Danes vemo, da je ta vloga širša in zajema številne procese in dejavnosti. Nekatere so opredeljene v zakonodaji, mnoge pa so »očem nevidne«, vendar prav tako pomembne, na primer oblikovanje in razvijanje kulture učenja (Erčulj 2013, 47).

Erčulj (2012, 5) ugotavlja, da sta spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela pomembna priložnost za razvijanje učiteljevega profesionalizma in s tem kakovosti poučevanja in učenja. To bi moralo biti tudi izhodišče vsakega ravnatelja; ravnatelj mora nam-

reč verjeti, da s spremljanjem njihovega dela učitelje spodbuja k izboljševanju prakse in tako zagotavlja kakovost najpomembnejšega procesa v šoli, to je učenja učencev, dijakov. Če ima ravnatelj spremljanje le za dolžnost, ki mu jo predpisuje zakonodaja, ne more pričakovati, da bodo učitelji to razumeli kot spodbudo za boljše delo. Prepričan mora biti, da sta redno spremljanje in kakovostno poučevanje pozitivno soodvisna. Poleg tega mu spremljanje omogoča stik s poučevanjem, odkrivanje učiteljevih močnih točk in področij, ki bi jih bilo treba še razvijati. Z vidika spodbujanja sodelovanja med učitelji je spremljanje priložnost za oblikovanje učinkovitih timov in za načrtovanje medsebojnih hospitacij.

Hospitacije

Izraz hospitacija pomeni prisostvovanje pouku za pridobivanje pedagoških izkušenj. Gre za neposredno opazovanje ali spremljanje pedagoškega procesa, ko pedagoško delo opazujemo neposredno v praksi (Širec 2019, 98).

Pokazalo se je, da so hospitacije element, ki vpliva na izboljšano učenje učencev, saj redni ravnateljevi obiski pripomorejo k izboljševanju prakse pri pouku (Rožman Krivec 2018, 62). Rožman Krivec (2018, 62) v svoji doktorski disertaciji še navaja, da so raziskave pokazale pozitivno povezavo med številom hospitacij (ravnateljevih obiskov v razredu) in uspešnostjo vodenja za učenje. To kaže, kako pomembno je hospitiranje predvsem kot mehanizem, ki vpliva na izboljševanje pedagoške prakse v razredu. Hospitacije pomembno vplivajo ne le na dosežke učencev, ampak tudi na učenje učiteljev, saj spremljanje njihovega dela predstavlja enega najpomembnejših procesov pri podpori učiteljem.

Mnogo ravnateljev se vse premalo zaveda, da je njihova temeljna naloga spodbujati in spremljati učenje v šoli (učenje učencev, učiteljev, samih sebe). Če hočejo nalogo uspešno opraviti, morajo dobro poznati razmere v šoli, sodobne smernice poučevanja, učenje doma in v svetu ter na teh temeljih zasnovati izobraževanje pedagoškega kadra in spodbuditi nujne spremembe pri delu. Realno sliko o razvitosti poučevanja in učenja na šoli pa lahko pridobijo predvsem z rednim spremljanjem vseh dejavnosti (pouk, interesne dejavnosti, zunanja preverjanja, tekmovanja ipd.), zlasti pouka. Prav zato so na voljo hospitacije kot oblika strokovnega stika med ravnateljem in učiteljem. Z informacijami, ki jih ravnatelj tako pridobi, lahko ustvarja vizijo učeče se šole, ustrezno klimo in pogoje za delo, učencem omogoči uspešno in varno učenje, učite-

ljem pa nemoteno delo (kolikor je le mogoče, jih mora razbremeniti vseh za učenje manj pomembnih dejavnosti in jim omogočiti, da si izmenjujejo znanje in izkušnje); zaposlene in učence opominja na njihovo temeljno vlogo v šoli (Širec 2019, 99).

Za kakovostno spremljanje in opazovanje pouka je potreben »uskklajen okvir«: dorečen sistem spremljanja, več virov podatkov in usposobljeni opazovalci. Usklajen okvir pomeni, da je namen spremljanja in opazovanja pouka jasen, povezan z nacionalnimi prednostnimi nalogami in izobraževanjem sedanjih in bodočih učiteljev. Predvsem pa bi bilo treba na nacionalni ravni doreči, kaj je dobro poučevanje in/ali dober učitelj. Ker Slovenija na tem področju trenutno še nima standardov ali kazalnikov, jih moramo določiti vsaj na ravni šole, sicer učiteljevega profesionalnega razvoja ne moremo ustrezno načrtovati (Erčulj 2020, 5–6).

Ravnatelj delo učitelja sicer lahko spremlja posredno, to je iz pisnih virov, kot so letne, tedenske in sprotne priprave na pouk, različni zapisniki, poročila in druga predpisana pedagoška dokumentacija, pa tudi na podlagi izdelkov učencev. Nekateri ravnatelji si vtis o tem, kako kakovostno poučujejo posamezni učitelji, ustvarijo na podlagi urejenosti učilnice, pripravljenosti za sodelovanje v skupnih dejavnostih v šoli in na podlagi odnosa do sodelavcev. Vendar pa 49. člen Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja ravnatelju šole nedvoumno nalaga »didaktično opazovanje pojavov v neposredni praksi« oziroma hospitiranje (Mazi Golob 2007, 59).

Opazovanje pouka ali hospitacije razumemo kot individualno spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela in s tem učenja in poučevanja. Gre za obliko izboljšav z dolgo tradicijo. Uveljavila se je ob samih začetkih formalnega šolstva in je povezana z nalogo države, da s pomočjo ravnateljev vsem učencem zagotovi dobro poučevanje in možnost problemskega učenja. Hospitacije so utemeljene na prepričanju, da je kakovost pouka kot temeljne šolske dejavnosti odvisna tudi od ravnateljeve navzočnosti v učilnici (Koren 2007, 109).

Spremljanje in vrednotenje pedagoškega dela strokovnih delavcev je nepretrgan in sistematičen proces, ki strokovnemu delavcu pomaga pri poklicnem razvoju in načrtovanju kariere. V skladu z njegovimi potrebami in potrebami šole mu zagotavlja tudi ustrezno stalno strokovno izpopolnjevanje in razvoj (Bevc, Fošnarič in Sentočnik 2002, 6).

Osnovna ugotovitev primerjalne študije *Synergies for Better Learning* (OECD 2013) je, da ni mogoče priporočiti enega sistema spremljanja in opazovanja pouka, vsaka država mora namreč upo-

števati svoje posebne značilnosti. Vsekakor sta spremljanje in opazovanje pouka pomemben vir podatkov, ki bi jih morali znati bolje uporabiti za izboljševanje učenja (Erčulj 2020, 7–8).

Glede usposobljenosti opazovalcev in uporabe podatkov povzemamo še splošna priporočila (Erčulj 2020, 7–8):

1. Namen spremljanja in opazovanja pouka mora biti jasno opredeljen, povezan z nacionalnimi prednostnimi nalogami in vezan na izobraževanje in usposabljanje učiteljev. Zato potrebujemo kazalnike, ki opredeljujejo, kakšno je »dobro poučevanje«.
2. Potrebujemo usklajen okvir: dorečen sistem, več virov podatkov in usposobljene opazovalce.
3. Prvi pogoji za razvojno naravnane hospitacije so: jasni cilji, preprosta orodja, kultura sodelovanja in spodbudno vodenje, ki podpira profesionalni razvoj.
4. Poudarjati moramo formativni značaj spremljanja in opazovanja pouka, zato je učiteljeva samoocena ali samorefleksija tako pomembna.
5. Kadar podatke uporabimo za napredovanje učiteljev, potrebujemo jasne standarde in določen element »zunanosti«, se pravi, da pouk poleg ravnatelja opazuje še en usposobljen opazovalec, lahko drug učitelj.
6. Spremljanje in opazovanje pouka bo doseglo namen le, če bodo učitelji zanj motivirani z rednimi refleksijami, medsebojno izmenjavo izkušenj in z jasno razmejeno odgovornostjo.

Na hospitacije se je treba skrbno pripraviti. Vnaprej se je treba dogovoriti o obliki spremljanja, natančno pripraviti opomnike (t. i. obrazci) za spremljanje pouka, ki jih ravnatelj pripravi skupaj s strokovnimi delavci. Posebej pozorno in jasno morajo biti postavljeni cilji hospitacije. Hospitacija mora biti povezana s programi strokovnega razvoja šole. Ob hospitiranju je treba dosledno spoštovati načelo zaupnosti, nujen je odkrit in pozitivno naravnani pogovor po hospitaciji. Seveda ni dovolj, da se na spremljanje pouka pripravijo le ravnatelji in opazovalci, temeljito se mora pripraviti tudi »opazovanec«, se pravi strokovni delavec (Zgonc 2019, 203).

Vloga in pomen hospitacij – izsledki raziskave

Raziskava temelji na iskanju odgovorov na raziskovalna vprašanja, ki so se nanašala na mnenja učiteljev in ravnateljev izbranih

osnovnih šol, ki delujejo v lokalnem okolju s podobnimi regionalnimi in geografskimi specifikami. Pri tem smo želeli ugotoviti, kako učitelji izbranih šol prepoznavajo vlogo hospitacij v lastnem profesionalnem razvoju in kako presojuje hospitacije z vidika profesionalnega sodelovanja s sodelavci in ravnateljem. Kot metodo za pridobivanje podatkov, s pomočjo katerih je moč odgovoriti na prvi dve raziskovalni vprašanji, smo izbrali kvalitativno metodo fokusnih skupin.

Odgovore na drugi dve raziskovalni vprašanji smo pridobili s pomočjo metode intervjuja. V intervjujih smo zastavili vnaprej pripravljena odprta vprašanja; odločili smo se za polstrukturirane intervjuje. Zanimalo nas je, kako ravnatelji povezujejo hospitacije s pedagoškim vodenjem šole in kako hospitacije usmerjajo v cilje in prednostne naloge šole.

Na zadnje raziskovalno vprašanje smo odgovor skušali dobiti s pomočjo analize dokumentacije v posameznih šolah, pri čemer smo ugotavljali, kako se vloga in pomen hospitacij kaže v njej, kako evalvacija vsakoletnih hospitacij vpliva na načrtovanje pedagoškega dela za prihodnje šolsko leto in na strategijo načrtovanja stalnega strokovnega izpopolnjevanja strokovnih delavcev. Ravnatelji osnovnih šol v lokalnem okolju kontinuirano sodelujemo med seboj, poenotimo in usklajujemo splošna področja delovanja šol, pa vendar delujemo avtonomno in suvereno glede na specifične posamezne osnovne šole in okolja, v katerem je šola. Hospitacij, ki so ena od številnih ravnateljevih nalog, se lotevamo na različne načine, njihov vpliv na pedagoško vodenje, načrtovanje in profesionalni razvoj učiteljev vrednotimo po individualnih merilih in merilih, ki jih določa ne samo zakonodaja, pač pa tudi lokalno okolje.

Zaradi boljše preglednosti in vpogleda v vlogo hospitacij v pedagoškem vodenju in njihov vpliv na prednostne naloge šole, v mnenja učiteljev in ravnateljev o hospitacijah in njihovem pomenu za profesionalni razvoj in sodelovanje na ravni šole smo si zastavili naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kako učitelji prepoznavajo vlogo hospitacij v lastnem profesionalnem razvoju?
2. Kako učitelji presojuje hospitacije z vidika profesionalnega sodelovanja s sodelavci in ravnateljem?
3. Kako ravnatelji povezujejo hospitacije s pedagoškim vodenjem?
4. Kako ravnatelji usmerjajo hospitacije v cilje in prednostne naloge šole?

5. Kako se vloga in pomen hospitacij kažeta v dokumentaciji šol?

Teoretična izhodišča in literatura, ki smo jo o hospitacijah proučili, so bili namenjeni oblikovanju vprašanj, s pomočjo katerih smo prišli do odgovorov na raziskovalna vprašanja.

Tako smo ravnatelje povprašali, kakšna je po njihovem mnenju vloga hospitacij v pedagoškem vodenju, kakšen pomen pripisujejo hospitacijam v šolah in kako se lotevajo njihovega načrtovanja, poteka in evalvacije.

Učiteljice, ki so sodelovale v skupinskem intervjuju, so s pomočjo odgovorov na vprašanja osvetlile spomin na svojo prvo ali zadnjo hospitirano uro, poročale o tem, kako pogosto se o hospitacijah pogovarjajo s kolegi in ravnateljem ter kakšen pomen imajo po njihovem mnenju hospitacije za vzgojno-izobraževalno delo učitelja.

Za vpogled v šolsko dokumentacijo smo zaprosili med obiskom ravnateljev izbranih šol, in to po opravljenem intervjuju. Vsebina, povezana s hospitacijami, ki je vključena v letne delovne načrte in letna poročila posameznih šol, se od šole do šole zelo razlikuje. Ker je šolska dokumentacija v celoti precej obsežna in vsebuje tudi varovane osebne podatke, so nam ravnatelji v skladu s tem omogočili dostop do izvlečkov iz dokumentov oziroma do fotokopij strani, na katerih so v letnih delovnih načrtih in letnih poročilih njihovih šol podatki o hospitacijah za tekoče šolsko leto. Izvlečke iz dokumentacije vseh izbranih šol smo analizirali, izluščili podobnosti in razlike ter zapisali ugotovitve.

Odgovori na raziskovalna vprašanja

S pomočjo podatkov, ki smo jih dobili v intervjujih ravnateljev, v fokusni skupini učiteljic z izbranih šol in z analizo dokumentacije, je moč odgovoriti na raziskovalna vprašanja, ki smo si jih zastavili.

Kako učitelji prepoznajo vlogo hospitacij v lastnem profesionalnem razvoju?

Na podlagi v skupinskem intervjuju pridobljenih podatkov lahko sklepamo, da so hospitacije za učitelje, še posebej na začetku kariere, intenzivno čustveno doživetje. Mnogokrat se jih, vsaj na začetku poklicne poti, osebno tako zelo dotaknejo, da celo podvomijo o tem, ali so izbrali ustrezen poklic. S pridobivanjem izkušenj se

intenzivnost doživljanja umiri, trema ni več tako močna, učitelji postanejo bolj suvereni in samozavestni.

Večina učiteljev si želi prisotnosti ravnatelja pri pouku, saj bi radi pokazali, da svoje delo obvladajo, prikazali sodobne učne pristope, uporabo aktualnih metod in oblik dela, izpostavili svoja močna področja in pokazali, da so pri uresničevanju zastavljenih ciljev uspešni. Od ravnatelja si želijo dobiti potrditev, da so pri delu uspešni, in pohvalo za dejavnosti, ki so jih dobro izvedli. Hkrati pa od njega pričakujejo konstruktivno kritiko in nasvete, kako in na katerih področjih lahko svoje pedagoško delo še izboljšajo.

Iz njihovih odgovorov je moč sklepati, da velik pomen pripisujejo tudi temu, kaj o njihovem vzgojno-izobraževalnem delu menijo sodelavci in kakšen je njihov pogled nanj. V zvezi s tem so poudarili pomen medsebojnih ali kolegialnih hospitacij, v katerih vidijo možnost za drugo strokovno mnenje o opravljenem delu, metodah, oblikah, pristopih in za prenos dobrih praks. V šolah, kjer tovrstnih hospitacij ne izvajajo, jih pogrešajo.

Vse ugotovitve s hospitacij, ravnateljevih ali medsebojnih, učiteljem ponujajo možnost za izboljšave in vplivajo na njihovo osebno in profesionalno rast.

Kako učitelji presojujejo hospitacije z vidika profesionalnega sodelovanja s sodelavci in ravnateljem?

Podatki, ki smo jih pridobili, kažejo na to, da se učitelji z ravnateljem o hospitacijah pogovarjajo predvsem v načrtovanih pogovorih v obdobju, ko te potekajo, običajno enkrat letno. Ti pogovori so usmerjeni v analizo in vrednotenje opazovanih ur. Le na eni od šol imajo strokovni delavci priložnost z ravnateljem spregovoriti o hospitaciji pred samo izvedbo in to izkušnjo so opisali kot zelo pozitivno, dobro pa bi jo sprejele tudi učiteljice iz drugih šol.

Ravnatelj učitelje seznanja z ugotovitvami s hospitacij, ki se nanašajo na šolo kot celoto, vendar gre pri tem zgolj za enosmerno komunikacijo na eni od pedagoških konferenc. Drugih pogovorov z ravnateljem o tej temi udeleženske fokusne skupine niso omenjale.

Iz podatkov o pogovorih, ki jih o spremljanju pouka opravijo s sodelavci, smo razbrali, da ti ne potekajo načrtno, temveč največkrat v neformalni obliki. Kadar so načrtni, potekajo po aktivih ali timih in so namenjeni določanju področij opazovanja ali časovnemu razporedu hospitacij. Le redko se pri tem dotaknejo same izvedbe učne ure, morebitnih pomanjkljivosti ali dobro izpeljanih

dejavnosti, izmenjave izkušenj ali primerov dobre prakse. Ta tematika je v pogovorih med sodelavci bolj v ospredju na tistih šolah, kjer izvajajo medsebojne hospitacije. Izkušnje, ki jih imajo z njimi, kažejo, da te pozitivno vplivajo na klimo v kolektivih in na izboljšanje medsebojne komunikacije z drugimi učitelji. Preostale udeleženske so izrazile željo, da bi tudi v njihovih šolah uvedli medsebojne hospitacije, saj v njih vidijo pozitivno dodano vrednost, ki bi še dodatno vplivala na strokovno rast učiteljev.

Kako ravnatelji povezujejo hospitacije s pedagoškim vodenjem?

Vsem v intervjuju sodelujočim ravnateljem se zdi vloga hospitacij izredno pomembna, saj sodi med delovne obveznosti ravnatelja in ji z vidika pedagoškega vodenja, načrtovanja in dela z zaposlenimi pripisujejo velik pomen.

V večini primerov vidijo v hospitacijah možnost za opazovanje in spoznavanje pedagoškega dela učiteljev, metod in oblik dela, ki jih uporabljajo med učnim procesom, njihovih učnih stilov, priprav in izvedbe pouka. Dva od intervjuvanih sta ob tem poudarila, da jima hospitacije ponujajo osnovo za ocenjevanje delovne uspešnosti in kakovosti dela strokovnih delavcev.

Pogledi posameznih pedagoških vodij na opazovanje, spremljanje in vrednotenje učiteljevega dela so različni. Hospitacijam večinoma pripisujejo pomembno vlogo, vendar za nikogar niso ključnega pomena, ampak jih vidijo bolj kot možnost za medsebojno spoznavanje, delovno druženje in vpogled v delo posameznega strokovnega delavca, hkrati pa ob tem dobijo uvid v realizacijo pouka, posameznih projektov in prednostnih nalog. Predvsem si želijo s pomočjo hospitacij oceniti dejansko stanje v razredu, zato trije od vprašanih ne določajo posebnih smernic oziroma področij opazovanja in spremljanja pouka, ampak izbiro vsebine na hospitaciji prepuščajo učitelju.

Hospitacije po mnenju intervjuvancev hkrati omogočajo spoznavanje učencev, njihovih razmišljanj, napredka v znanju, saj kar štirje od sodelujočih ravnateljev spremljajo otroke po vertikali, od predšolskega obdobja pa vse do zaključka osnovnošolskega izobraževanja. Samo ena od osnovnih šol v Zgornji Savinjski dolini namreč v svoji sestavi nima enote vrtca. Večina ravnateljev navaja, da pri hospitacijah opazujejo tudi dejavnost učencev in ob realizaciji učnih ciljev ugotavljajo, koliko znanja so ob obravnavi učnih vsebin ti pridobili.

Neformalno spremljanje dejavnosti, ravnateljeva udeležba na

dnevi dejavnosti, v šolah v naravi in pri drugih dejavnostih po mnenju nekaterih ravnateljev ponuja pogled na učence in učitelje ter njihove medsebojne odnose z drugega zornega kota, saj so takrat sproščeni in neobremenjeni z izpolnjevanjem obveznosti.

Štirje od petih ravnateljev, ki so sodelovali v intervjuju, so izpostavili tudi medsebojne hospitacije. Dva sta menila, da te zaradi različnih vzrokov niso najbolje zaživele, zato so jih opustili. Na eni izmed šol pa medsebojnim hospitacijam posvečajo veliko pozornost, saj so, odkar so jih uvedli, ugotovili, da med drugim izboljšujejo odnose v kolektivu.

Na vseh izbranih šolah prevladuje prizadevanje, da bi bila izvedba hospitacij za učitelje in učence čim manj stresna. Hospitacije naj bi bile podlaga za povratno informacijo strokovnim delavcem o kakovosti njihovega dela, temeljile naj bi na iskanju dobrega, na učitelje naj bi delovale kot spodbuda in motivacija, ravnatelju pa omogočale sodelovanje in stik s strokovnim delavcem ter dajanje konstruktivnih nasvetov v zvezi z izvajanjem pedagoškega procesa. Učitelj naj bi na uspešno izpeljani uri, ki jo spremlja in opazuje ravnatelj, dobil samopotrditve in pokazal svoja močna področja; to lahko v prihodnjih letih pomeni temelj za dodelitev drugih zadolžitvev strokovnemu delavcu. Hospitacije naj bi bile torej postavljene v pozitiven okvir in učiteljem ne bi smele dajati občutka, da gre za notranji nadzor in ocenjevanje njihovega dela.

Kako ravnatelji usmerjajo hospitacije v cilje in prednostne naloge šole?

Ravnatelji so enotnega mnenja, da nadgradnja in priprava izboljšav za prihodnje šolsko leto temeljita na hospitacijah, čeprav so skupne ugotovitve s hospitacij le v nekaterih osnovnih šolah podlaga za oblikovanje smernic za nadaljnje delo in prednostne naloge šole ter uvedbo sprememb na področju pedagoških praks v prihodnjem obdobju. V večini primerov načrtovanje izboljšav na podlagi ugotovitev s hospitacij prepustijo učitelju, ki naj bi izboljšave vključil v svojo letno delovno pripravo za naslednje šolsko leto, načrtoval prednostne naloge oddelka in se udeležil izobraževanj s tistih področij, ki bi jih v prihodnjih letih lahko nadgradil in pri svojem delu izboljšal. Le eden od v intervjuju sodelujočih ravnateljev je poudaril izjemno pomembno vlogo hospitacij pri profesionalnem razvoju učiteljev in ravnatelja, saj mu služijo kot podlaga za načrtovanje stalnega strokovnega izpopolnjevanja tako zaposlenih kot njega samega.

Kako se vloga in pomen hospitacij kaže v dokumentaciji šol?

Vpogled v tisti del šolske dokumentacije, v katerem se kaže vloga in pomen hospitacij, je pokazal, da to področje ni poenoteno. Vsak ravnatelj se priprave dokumentacije loteva po svoje in vanjo vključi tiste vsebine, ki se mu na tem področju zdijo pomembne.

Vloga in pomen hospitacij se, sodeč po dokumentaciji, močneje kaže na ravni načrtovanja. Čeprav jih v letne delovne načrte vključujejo vsak po svoje, se vsi ravnatelji zavedajo te dolžnosti in tega, da je spremljanje in vrednotenje učiteljevega dela pomembno.

Analiza dokumentacije ob koncu šolskega leta oziroma pomanjkanje le-te je pokazalo, da podrobnejše poročanje o ugotovitvah s hospitacij v izbranih šolah nima vidnejše vloge in pomena, saj evalvacije ostanejo na ravni individualnih pogovorov z učitelji in skupnih ugotovitev, predstavljenih ustno na eni od pedagoških konferenc.

Opazovanje, spremljanje in vrednotenje učiteljevega dela pri izvajanju izobraževanja na daljavo

Pandemija nalezljive bolezni covid-19 je v šolskem letu 2019/2020 izobraževanje otrok in mladostnikov v svetovnem merilu iz običajnega prestavila v virtualni svet. Marca 2020 smo bili tudi slovenski izobraževalci prisiljeni iz šolskega okolja, ki nam je domače in smo ga vajeni, čez noč preiti k poučevanju na daljavo, in to s pomočjo IKT-opreme, ki nam je bila (v tistem trenutku) na voljo, in znanja o tem, kako jo uporabljati. Stres, morda tudi strah, ki je bil prisoten v trenutku, ko smo se zavedeli, da prehajamo na novi način izobraževanja, ki ga doslej nismo poznali, je bil močan in mnogo strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju je izrazilo številne dvome in pomisleke, ali jim bo to sploh uspelo in kako.

Strokovni delavci v vzgoji in izobraževanju so bili pri izvedbi pedagoškega procesa postavljeni pred izjemen, nepričakovani izziv, kakršnega izobraževanje v zgodovini šolstva na Slovenskem in tudi v svetu še ni bilo deležno. Zaradi pandemije je bilo izobraževanje čez noč prestavljeno v domače okolje, v virtualni svet, in znašli smo se pred zahtevno nalogo, kako nadaljevati poučevanje, da bo teklo neprekinjeno ter da bo čim bolj dostopno vsem učencem, in kako prilagoditi didaktične pristope, da bi dosegli temeljne standarde znanja.

Prva misel ob napovedi, da se bodo šole in vrtci zaprli, je bila s strokovnega vidika namenjena izvedbi vzgojno-izobraževalnega

procesa na daljavo. Čez noč je bilo treba pripraviti vse za zagotavljanje kontinuitete pedagoškega procesa in najti načine ter poti za uresničevanje ciljev. Soočiti se je bilo treba z mislijo, da moramo pri tem uporabiti vsa svoja znanja in spretnosti, da osnovnošolci ne bodo prikrajšani za nova znanja. Premagati je bilo treba več ovir, od strahu pred nalezljivo boleznijo, ki je bil od posameznika do posameznika zelo različen, pa vse do skrbi, kako vse naše učence in učence vključiti v pouk na daljavo, da bi jim zagotovili uspešno in varno učenje.

Izvedbe smo se lotili resno in odgovorno, vsak po svojih najboljših močeh. Prvi dnevi so zaradi iskanja optimalnih rešitev in poti prinašali zmedo in stisko, tako pri strokovnih delavcih kot pri starših in otrocih. Pomanjkljiva oprema in slaba digitalna opismenjenost na eni strani, nedosegljivost in neodzivnost otrok na drugi. Sledili so intenzivno medsebojno sodelovanje, večurni telefonski pogovori, številna elektronska sporočila, telefonski klici; vse to je postalo del našega vsakdana in je pri učiteljih samo še okrepilo občutek odgovornosti. Ravnatelji smo bili razpeti med vse naštetu in pogosto smo se znašli v dilemi, kako ravnati in kako zaposlenim zagotoviti podporo, kako ustvariti takšne pogoje za delo, ki bodo, kot navaja Širec (2019, 99), učencem omogočili uspešno in varno učenje, učiteljem pa nemoteno delo, da se bodo lahko kar najbolj ukvarjali s poučevanjem, kako učitelje motivirati, obenem pa imeti pregled nad celotnim dogajanjem, ne da bi jim pri tem vzbujali občutek, da jim ne zaupamo ali da dvomimo o njihovih sposobnostih.

V ospredje je stopilo zavedanje, da je temeljna ravnateljeva naloga spodbujati in spremljati učenje v šoli, kar vodi k izboljševanju pedagoških praks, in da jo je treba uresničevati tudi pri izobraževanju na daljavo, zaradi česar sem sprejela odločitev, da se bom sistematično lotila opazovanja, spremljanja in vrednotenja dela učiteljev.

Spremljanje in vrednotenje dela učiteljev spomladi 2020

Na podlagi teoretičnih izhodišč lahko ravnatelj delo učiteljev spremlja tudi posredno, to je iz pisnih virov, letnih in tedenskih priprav ter druge predpisane pedagoške dokumentacije, čeprav naj bi na podlagi zakonodaje, ki ravnateljem spremljanje in opazovanje pouka predpisuje, to potekalo kot didaktično opazovanje v neposredni praksi (Mazi Golob 2007, 59).

V Letnem delovnem načrtu za šolsko leto 2019/2020 nismo na-

črtovali, da bo spremljanje in vrednotenje pedagoškega dela strokovnih delavcev potekalo ob poučevanju na daljavo, saj je bil ta način izobraževanja novost in ga ni bilo mogoče predvideti. Zato v njem nismo opredelili ciljev, predmetov, časovnega zaporeda in področij opazovanja za pouk na daljavo, kar je v nasprotju s teoretičnim izhodišči, a se je bilo treba zaradi okoliščin prilagoditi.

Hospitiranje ima predvsem informativni, svetovalni in razvojno-inovacijski namen (Otič 2006, 29), kar je botrovalo razmišljanju o tem, kako se lotiti spremljanja učenja in poučevanja na daljavo. Hospitacije (Otič 2006) izvajamo, da dobimo vpogled v značilnosti vzgojno-izobraževalnega procesa v šoli in povratne informacije o načrtovanju izobraževalno-vzgojnega procesa, da spremljamo izvajanje novosti pri pouku ter da učitelji dobijo povratno informacijo o svojem delu. Da bi zagotavljali večjo kakovost pouka, pomoč strokovnim delavcem pri odkrivanju načinov za pridobivanje novih znanj in spretnosti, izboljšanje samopodobe strokovnih delavcev ter samoevalvacijo in evalvacijo ob pomoči kritičnega prijatelja, se je bilo dela treba lotiti vsaj deloma v skladu s cilji spremljanja in vrednotenja pedagoškega dela (Bevc, Fošnarič in Sentočnik 2002, 6).

V okviru priprav na tovrstno spremljanje poučevanja smo učitelje seznanili, da bomo njihovo delo v spletnih učilnicah spremljali v skladu s cilji, pogovorov pred hospitacijo pa zaradi okoliščin ni bilo mogoče realizirati.

Proti koncu prvega tedna pouka na daljavo sem začela pregledovati spletne učilnice za vsakega učitelja posebej in za vsak predmet, ki ga poučuje. Brskala sem po nalogah in dejavnostih, ki so jih pripravili za učence, prebrala številne delovne liste in predstavitve, poskušala katero od nalog rešiti tudi sama, si ogledala slike, zemljevide, grafe, se preizkusila v reševanju kvizov – vse z mislijo na to, da se bom seznanila z dogajanjem in z vsebino spletnih učilnic. Če sem potrebovala dodatno pojasnilo ali odkrila kakšno napako, sem se po telefonu pogovorila z učitelji, da so lahko utemeljili svoje stališče ali odpravili morebitne pomanjkljivosti.

Po končanih pregledih sem se lotila oblikovanja povratne informacije, takrat v obliki skupnega »motivacijskega pisma«, namenjenega predvsem spodbujanju in psihološki podpori učiteljev. Vanj sem poskušala zajeti splošen vtis o pregledu učilnic in zapisati besede podpore ter usmeritve, da bi se učitelji zavedali, da niso prepuščeni sami sebi, da sem jim v oporo, če to potrebujejo, in z željo, da bi bili še naprej dovolj motivirani za opravljanje svojega dela.

Vseh deset tednov učenja in poučevanja na daljavo sem vztrajno spremljala pouk in tako dobila vpogled v izvajanje vzgojno-izobraževalnega procesa in novosti, ki so jih učitelji implementirali v poučevanje. Obenem pa so z »motivacijskim pismom« dobili povratno informacijo o svojem delu. Spodbudnim besedam za učitelje je sledilo še besedilo, namenjeno učencem in njihovim staršem; z njim sem nameravala pohvaliti njihovo sodelovanje na daljavo in zbuditi željo po čim intenzivnejšem vključevanju v pouk. Besedilo za učence in starše je bilo objavljeno na šolski spletni strani.

Spremljanje in vrednotenje učiteljevega dela v jeseni 2020

V šolsko leto 2020/2021 smo vstopili s predvidevanjem, da bo širjenje bolezni znova povzročilo delno ali popolno zaprtje šol, kar je botrovalo poglobljenim intenzivnim pripravam zaposlenih in učencev na ponovno učenje in poučevanje na daljavo.

Prednostna naloga vseh strokovnih delavcev ob začetku šolskega leta je bila narediti letne delovne priprave, v katere bi vključili vsebine za pouk v izbranih spletnih okoljih in seznanili učence z vstopom vanje in delom v njih. Učitelji so učencem v spletne učilnice tedensko dodajali določene vsebine ali naloge in z njimi komunicirali po vnaprej pripravljenih komunikacijskih kanalih. Na področju stalnih strokovnih izpopolnjevanj za učitelje smo v ospredje postavili usposabljanja za nadgradnjo digitalnih kompetenc.

Ob vnovičnem zaprtju šol smo bili na pouk na daljavo pripravljene in seznanjene z njegovim potekom. Znova je bilo treba sprejeti odločitev o načinu spremljanja in vrednotenja dela učiteljev ter o tem, kako jim posredovati sprotne povratne informacije. Ustaljeni način, ki je bil v veljavi spomladi, ni več zadoščal. Uvedli smo poglobljen in individualno naravnani pristop s povratno informacijo na osebni ravni.

V Letni delovni načrt za šolsko leto 2020/2021 smo v delu, namenjenem morebitnemu poučevanju na daljavo, vključili tudi spremljanje in vrednotenje pedagoškega dela strokovnih delavcev, med drugim pregled spletnih učilnic, način komunikacije ravnatelja s strokovnimi delavci in posredovanje povratnih informacij učiteljem.

Na delovnem sestanku tik pred začetkom izobraževanja na daljavo smo učitelje seznanili s tem, da bodo tudi v tem času, podobno kot spomladi, potekale hospitacije in da bomo njihove spletne

učilnice enkrat tedensko spremljali ter tako opazovali in vrednotili njihovo delo. Pripravljeni so bili tudi na občasno vstopanje k njihovim videouram; naš namen je bil pozdraviti učence, opazovati njihovo dejavnost in sodelovanje pri pouku. Tudi tokrat smo zaradi precejšnje obremenitve učiteljev iz priprave izvzeli pogovore pred hospitacijo.

Temeljito pregledovanje spletnih učilnic vsakega posameznega učitelja in za vsak predmet, ki ga poučuje, brskanje po dejavnostih, pripravljenih za učence, branje predstavitev in delovnih listov, preizkušanje kvizov, odpiranje in ogled vsebin iz povezav na splet, reševanje nalog, poslušanje asinhronih (vnaprej posnetih) razlag ipd. se je znova pokazalo kot odlično sredstvo za pridobivanje vpogleda v potek vzgojno-izobraževalnega procesa med izobraževanjem na daljavo.

Vsakokratnemu pregledu spletnih učilnic je sledila povratna informacija učiteljem, tokrat na osebni ravni. Vsak učitelj je vsak teden prejel elektronsko pošto, ki je vsebovala povratno informacijo o ugotovitvah pregleda, nasvete, kako pristope nadgraditi in slediti inovativnim načinom poučevanja. Drugi del elektronskega sporočila pa je bil namenjen bolj osebnemu stiku z učiteljem, predvsem vprašanjem o njegovem počutju, morebitnih težavah in stiskah, nasvetom za organizacijo dela doma, spodbudi in motivaciji za nadaljnje delo ter povabilu k zasebnemu telefonskemu ali videopogovoru, če in kadar ga potrebuje.

O izkušnji hospitiranja na daljavo

Hospitiranje v obdobju izobraževanja na daljavo zahteva precej časa. Ure in ure pregledovanja in pisanja povratnih informacij od ravnatelja terjajo veliko koncentracije in vztrajnosti, učinek pa je neizmeren. Odzivi učiteljev na povratne informacije o njihovem delu kažejo, da so te delovale kot spodbuda in motivacija za nadgradnjo in dodatna usposabljanja, napredek pri njihovem poučevanju na daljavo je bil iz tedna v teden bolj opazen. Posebej zapišani osebni nagovor, namenjen vsakomur izmed njih, pa je sprožil poglobljeno sodelovanje, okrepil samozavest posameznikov, močno nadgradil medosebne odnose, pripomogel k izboljšanju klime v kolektivu in povečal medsebojno zaupanje.

Z vidika teoretičnih izhodišč spremljanje in vrednotenje pedagoškega dela učiteljev v vsakdanji praksi potekata tako, da ravnatelj obiše učilnico, kjer ima možnost spremljati izvajanje novosti pri pouku in opazovati dejavnost učencev. Zaradi nepredvidenih

okolščin, povezanih z epidemijo, se je poučevanje v koledarskem letu 2020 preselilo v virtualni svet, kar je narekovalo potrebo po spremembi tudi pri spremljanju in vrednotenju pedagoškega dela strokovnih delavcev. Ker je tak način hospitiranja novost ne samo v slovenskem, pač pa tudi v svetovnem merilu, o njem v strokovni literaturi ni najti ustreznih smernic. Nenaden prehod iz učilnic v virtualno okolje je ravnateljem odprl pot za iskanje novih načinov spremljanja in vrednotenja učiteljevega dela, čeprav jim je hkrati onemogočil podrobnejši vpogled v dejavnost in sodelovanje učencev pri učenju v njihovem domačem okolju. A če hočemo zagotoviti varno in spodbudno učno in delovno okolje, moramo ravnatelji tudi v času izobraževanja na daljavo stopiti iz svojih okvirjev in spremljati delo učiteljev, saj to predstavlja enega najpomembnejših procesov pri podpori učiteljem; motiviran učitelj bo ob ravnateljevi podpori in usmeritvah uspešno izvajal pedagoško delo in zagotavljal njegovo kontinuiteto ne glede na okolje, v katerem to poteka.

Zaključek

Hospitiranje oziroma spremljanje in vrednotenje učiteljevega dela je ena od ravnateljevih nalog pri vodenju šole in je predpisana s šolsko zakonodajo. Pregled literature kaže, da mora ravnatelj spremljanje in vrednotenje učiteljevega dela skrbno načrtovati. S pomočjo hospitacij začuti utrip šole, seznanjeni se z dinamično vzgojno-izobraževalnega procesa v šoli, spozna močna in šibka področja učiteljev, učne pristope, metode, oblike in načine poučevanja, ki jih učitelji uporabljajo pri svojem delu, vzpostavi strokovno sodelovanje v kolektivu, dobi vpogled v kakovost učenja in poučevanja ter strokovno usposobljenost učiteljev. Na podlagi opažanj in ugotovitev, do katerih pride s spremljanjem pedagoškega procesa, načrtuje profesionalni razvoj učiteljev, vpliva na kontinuiran razvoj strokovnih kompetenc in oblikuje razvojno naravnani načrt, zasnovan z namenom odpravljati primanjkljaje in izboljšati učne rezultate. Vzporedno spremljanje inovativnih učnih pristopov in spodbujanje učiteljev, da jih, kolikor je le mogoče, implementirajo v svoje delo, vodi k spreminjanju ustaljenih pedagoških praks, k večji kakovosti poučevanja in izboljšanju učnih rezultatov. Redno spremljanje pouka in drugih vzgojno-izobraževalnih dejavnosti je zato izjemno pomembno, saj ima informativno, svetovalno in razvojno naravnano vlogo.

Empirični del, v katerem so sodelovali ravnatelji izbranih šol,

je pokazal, da se vsi zavedajo vloge in pomena hospitacij, ki jim ponujajo vpogled v stanje na šoli, v delo učitelja, dejavnost učencev in dodano vrednost k pridobljenemu znanju. Pouk spremljajo in vrednotijo po vnaprej pripravljenem načrtu z okvirno časovno opredelitvijo, a na večini šol ravnatelji sami določijo področja opazovanja ali pa jih sploh ne in k sodelovanju pri tem ne pritegnejo učiteljev, ki bi tako sami začutili, na katerih področjih delovanja šole so potrebne izboljšave in bi jih vzeli za svoje. Nekateri ravnatelji uporabljajo v ta namen pripravljene obrazce, drugi si opažanja beležijo v rokovnik. Na nobeni (razen ene) od izbranih osnovnih šol v praksi ne poznajo pogovorov pred hospitacijami. Na vseh pa ravnatelji izvedejo evalvacijo v obliki individualnega pogovora s posameznim učiteljem in na pedagoški konferenci predstavijo skupne ugotovitve s hospitacij. Nihče od sodelujočih ravnateljev po opravljenih hospitacijah ne pripravi poročila, v katerem bi nainizal ugotovitve, ki hkrati le redkim ali zgolj občasno služijo za oblikovanje smernic in razvojnih prioritet šole v prihodnje.

Odgovori v raziskavi sodelujočih učiteljev glede vloge in pomena hospitacij so v glavnem enaki ali podobni tistim, ki so jih navedli ravnatelji. Identične odgovorom ravnateljev so bile tudi njihove navedbe o poteku hospitacij v njihovih šolah, od načrtovanja s časovnimi okviri in vnaprej določenimi področji opazovanja do evalvacije v strokovnem pogovoru z ravnateljem. Učitelji si želijo ravnateljeve prisotnosti pri pouku, saj je to priložnost, da pokažejo dobro opravljeno delo, izpostavijo svoja močna področja in kompetence, ki so jih pridobili bodisi z izkušnjami bodisi z izobraževanji. Le na eni od šol so stalna praksa tudi pogovori pred hospitacijami; na njih imajo učitelji možnost ravnatelju predhodno predstaviti pričakovanja v zvezi z realizacijo učnih ciljev in morebitna odstopanja pri opazovani uri ter izraziti željo po tem, da ravnatelj podrobneje opazuje katero izmed dejavnosti ali ravnanje posameznega učenca.

V zadnjem delu raziskave smo ugotovili, da je največja pomanjkljivost celotnega procesa opazovanja in spremljanja vzgojno-izobraževalnega procesa na vseh izbranih šolah ravno vodenje dokumentacije. Letni delovni načrti vsebujejo načrt hospitiranja za tekoče šolsko leto, a se navedbe med seboj precej razlikujejo, zato so jih je težko primerjati. V letnih poročilih so navedene zgolj statistične informacije o številu opravljenih hospitacij in predmetna področja, na katerih so potekale, ugotovitev, iz katerih bi bilo mogoče izpeljati razvojno-inovativne usmeritve šol za prihodnje obdobje, pa ni zaslediti.

Pridobljenih podatkov ne moremo posploševati in ugotovitev povezati z vsemi osnovnimi šolami v državi. Iz njih lahko sklepamo, da je vloga hospitacij tako za ravnatelje kot za učitelje pomembna. Učitelji v njih vidijo priložnost za profesionalno rast, ravnatelji pa možnost za vpogled v celotno delovanje šole. Zaradi neenotnega sistema načrtovanja hospitacij in poročanja o opažanjih je ravnateljem prepuščeno, kako pogosto in poglobljeno bodo spremljali in vrednotili vzgojno-izobraževalni proces ter kako bodo oblikovali načrte in poročali o ugotovljenem, zato se tega lotevajo različno.

Ugotovitve s tistih področij učenja in poučevanja, za katera ravnatelji ugotovijo, da jih je treba izboljšati, bi bilo smiselno vključiti v načrtovanje kot smernice za nadaljnje delo in prednostna področja v prihodnjem obdobju.

Na podlagi ugotovitev lahko sklepamo, da področje hospitacij odpira številne možnosti za nadgradnjo. Zaznane pomanjkljivosti so spodbuda vsem deležnikom v vzgojno-izobraževalnem procesu in lahko pomembno prispevajo k razumevanju dejstva, da so spremembe na tem področju nujne, če hočemo, da bo vpliv hospitacij na učenje in poučevanje pozitiven in trajen.

Literatura

- Bevc, V., A. Fošnarič, in S. Sentočnik. 2002. *Spremljanje in vrednotenje pedagoškega dela strokovnih delavcev*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Erčulj, J. 2012. *Sodelovanje med učitelji in ravnatelji: spremljanje učiteljevega dela*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Erčulj, J. 2015. »Ravnateljevo spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela v kontekstu vodenja za učenje.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 11 (3): 47–69.
- Erčulj, J. 2020. »Hospitacije v vlogi spremljanja dela strokovnih delavcev.« V *Spremljanje dela strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju: izzivi in priložnosti*, ur. J. Erčulj in M. Zavašnik, 5–20. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Koren, A. 2007. *Ravnateljevanje: vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Koper: Fakulteta za management; Kranj: Šola za ravnatelje.
- Lorenčič, I. 2006. »Opredelitev in vloga spremljanja in usmerjanja učiteljevega dela.« V *Spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela*, ur. J. Erčulj in A. Širec, 12–17. Kranj: Šola za ravnatelje.
- Mazi Golob, H. 2007. »Vloga ravnatelja pri dvigovanju učenčevega znanja na višje taksonomske ravni.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 5 (1): 59–66.

- OECD. 2013. *Synergies for Better Learning: An International Perspective on Evaluation and Assessment*. Pariz: OECD.
- Otič, M. 2006. »Sistem spremljanja dela učiteljev na šoli.« V *Spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela*, ur. J. Erčulj in A. Širec, 28–45. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Rožman Krivec, L. 2018. »Vodenje za učenje in didaktične značilnosti pouka v osnovni šoli.« Doktorska disertacija, Univerza v Mariboru.
- Širec, A. 2019. *Ravnateljeva skrb za učenje*. Maribor: Obzorja.
- Zgonc, Z. V. 2019. »Hospitacije za izboljševanje učenja.« V *Iz prakse za učinkovito ravnateljevanje*, ur. S. Čagran, J. Erčulj in B. Likon, 200–209. Ljubljana: Šola za ravnatelje.

■ **Vesna Lešnik** je ravnateljica na Osnovni šoli Nazarje.
vesna.lesnik@guest.arnes.si