



Šola za ravnatelje



# VODENJE AKTIVA

Poročilo o izvedbi programa  
v šolskem letu 2015/2016



Vodenje aktiva

Mihaela Zavašnik Arčnik  
Lea Avguštin

Ljubljana, januar 2017

**VODENJE AKTIVA**  
**Poročilo o izvedbi programa**  
**v šolskem letu 2015/2016**

Mihaela Zavašnik Arčnik

Lea Avguštin

**Založila:** Šola za ravnatelje

**Odgovorna oseba:** Vladimir Korošec

**Oblikovanje:** Face d.o.o.

Ljubljana, 2017

©2017 Šola za ravnatelje

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

COBISS.SI-ID=288999424

ISBN 978-961-6989-15-2 (pdf)



# KAZALO

<b>1. UVOD.....</b>	<b>2</b>
1.1 NAMEN IN CILJI .....	2
1.2 UDELEŽENCI.....	2
<b>2. IZVEDBA PROGRAMA.....</b>	<b>4</b>
2.1 DELAVNICE.....	4
2.2 MREŽENJE.....	5
2.3 METODE IN OBLIKE DELA.....	5
2.4 DOKONČANJE PROGRAMA IN POTRDILA.....	5
<b>3. EVALVACIJA USPOSABLJANJA V PROGRAMU .....</b>	<b>6</b>
3.1 PRVA RAVEN: ZADOVOLJSTVO IN ODZIVI UDELEŽENCEV .....	6
3.2 DRUGA RAVEN: UČENJE UDELEŽENCEV .....	6
3.3 TRETJA RAVEN: ORGANIZACIJSKA PODPORA IN SPREMEMBE.....	8
3.4 ČETRTRA RAVEN: UPORABA NOVEGA ZNANJA IN SPRETNOSTI UDELEŽENCEV .....	9
3.5 PETA RAVEN: RAVEN IZBOLŠAV, SPREMEMB, DOSEŽKOV .....	9
<b>4. UGOTOVITVE IN SKLEPI .....</b>	<b>10</b>



## KAZALO PREGLEDNIC

<b>Preglednica 1:</b> Udeleženci programa.....	<b>2</b>
<b>Preglednica 2:</b> Udeleženci programa glede na vrsto VI zavod.....	<b>3</b>
<b>Preglednica 3:</b> Udeleženci programa po posameznih zavodih.....	<b>3</b>
<b>Preglednica 4:</b> Udeleženci programa po kohezijskih regijah.....	<b>4</b>
<b>Preglednica 5:</b> Udeleženci programa po posameznih skupinah.....	<b>4</b>
<b>Preglednica 6:</b> Urnik skupin.....	<b>4</b>
<b>Preglednica 7:</b> Vsebine delavnic.....	<b>4</b>
<b>Preglednica 8:</b> Skupna ocena usposobljenosti na začetku in koncu programa.....	<b>7</b>
<b>Preglednica 9:</b> Povprečne ocene usposobljenosti vseh udeležencev za pet ravni .....	<b>8</b>

## 1. UVOD

### 1.1. NAMEN IN CILJI

Program je namenjen vodjem aktivov v vzgojno-izobraževalnih zavodih, ki bi radi razvijali in/ali nadgradili znanje ter krepili zmožnosti za vodenje. Vse več je namreč empiričnih dokazov in širšega konsenza med raziskovalci in praktiki, da distribuirano vodenje z uspešnimi vodji aktivov pomembno prispeva k učinkovitemu in uspešnemu vodenju ter ustvarjanju profesionalnih učech se skupnosti kot temeljev prihodnosti vzgojno-izobraževalnih zavodov.

Vloge in naloge vodij aktivov so v Zakonu o financiranju v vzgoji in izobraževanju ohlapno definirane; praksa namreč dokazuje, da vodje aktivov opravljajo veliko bolj kompleksne, mnogotere in raznolike naloge. V Sloveniji za krepitev znanja in spretnosti, ki se nanašajo na vloge in naloge vodij aktivov skrbi Zavod RS za šolstvo, v obliki t.i. študijskih skupin; le-te se v večji meri navezujejo na vsebino, stroko oz. predmet, ne pa na vodenje. Za vodje aktivov, ki so primarno strokovnjaki za področje učenja in poučevanja, je bistvenega pomena, da so opolnomočeni tudi za vodstveno kompetenco.

Cilji programa so:

- krepiti znanje in spretnosti vodij aktivov (vodje aktivov, vodje enot, vodje podružnic, vodje aktivov razrednikov ...) za kakovostno vodenje sodelavcev;
- izmenjava primerov dobrih praks vodenja aktivov;
- spodbuditi refleksijo prakse vodij aktivov z namenom izboljšav;
- krepiti mreženje vodij aktivov.

### 1.2. UDELEŽENCI

Za šolsko leto 2015/16 sta bila na spletni strani Šole za ravnatelje objavljena dva javna razpisa za program Vodenje aktiva. Za prvo skupino je bil razpis objavljen junija 2015, za drugo skupino septembra 2015. V prvo skupino se je prijavilo 35 udeležencev, v drugo skupino 38 udeležencev. Skupaj je bilo v program vpisanih 73.

Kotizacija za program je znašala 140 EUR (cena brez DDV) za posameznega udeleženca programa.

V spodnjih preglednicah so prikazani pregledi udeležencev po spolu (preglednica 1), vrstah vzgojno-izobraževalnega zavoda (preglednica 2), po posameznih zavodih (preglednica 3) ter kohezijskih regijah (preglednica 4).

**Preglednica 1:** Udeleženci programa

Spol	Število
Moški	5
Ženske	68
<b>Skupaj</b>	<b>73</b>

**Preglednica 2:** Udeleženci programa glede na vrsto VI zavod

Vrsta VI zavoda	Število
Vrtec	10
Osnovna šola	13
Srednja šola	3
<b>Skupaj</b>	<b>26</b>



Preglednica 3: Udeleženci programa po posameznih zavodih

Zavod	Število
Vrtec Galjevica	3
Vrtec Hansa Christiana Andersena	5
Vrtec Mojca	5
Vrtec Najdihojca	1
Vrtec Otona Župančiča Slovenska Bistrica	2
Vrtec Ravne na Koroškem	3
Vrtec Tržič	3
Vrtec Vodmat	5
Vrtec Zelena jama	3
Zasebni družinski vrtec Ringa raja	2
I. OŠ Žalec	5
II. OŠ Žalec	1
OŠ Belokranjskega odreda Semič	1
OŠ Danila Lokarja Ajdovščina	1
OŠ Drska	4
OŠ Dušana Muniha Most na Soči	4
OŠ Griže	4
OŠ Jožeta Hudalesa Jurovski dol	1
OŠ Jožeta Moškriča	2
OŠ Louisa Adamiča Grosuplje	1
OŠ Orehek Kranj	4
OŠ Šentjernej	4
OŠ Toneta Pavčka	4
OŠ Tržič	1
Biotehniški izobraževalni center Ljubljana, Živilska šola	1
Šolski center Celje, Srednja šola za strojništvo, mehatroniko in medije	1
Šolski center Kranj	2
<b>Skupaj</b>	<b>73</b>

Preglednica 4: Udeleženci programa po kohezijskih regijah

Kohezijska regija	Število
Vzhodna kohezijska regija	29
Zahodna kohezijska regija	44
<b>Skupaj</b>	<b>73</b>

## 2. IZVEDBA PROGRAMA

Program je trajal od oktobra 2015 do junija 2016 (1. skupina) in od januarja 2016 do oktobra 2016 (2. Skupina) ter je obsegal 40 kontaktnih ur. Sestavljen je bil iz dveh sklopov: delavnic in mreženja. Udeleženci so bili o urniku obveščeni po elektronski pošti, objavljen je bil tudi na spletni strani. Udeleženci so bili razdeljeni v dve skupini (preglednica 5):

**Preglednica 5:** Udeleženci programa po posameznih skupinah

Spol	Število
Skupina 1	35
Skupina 2	38
<b>Skupaj</b>	<b>73</b>

Delavnice so potekale v predavalnicah Hotela Brdo in v Hotelu Azul, Kranj. Program sta izvajali dr. Tatjana Ažman in dr. Mihaela Zavašnik Arčnik.

### 2.1. DELAVNICE

Program je obsegal 5 delavnic, ki so bile izvedene v 8-urnih, enodnevnih sklopih. Delavnice obeh skupin so bile praviloma izvedene zaporedno v istem tednu. Udeleženci so imeli možnost prehajanja med skupinama v primeru zadržanosti oz. odsotnosti. Med delavnicami so udeleženci izvajali vmesne aktivnosti (npr. refleksije, mreženje). V preglednici 6 so prikazani datumi delavnic za obe skupini.

**Preglednica 6:** Urnik skupin

Skupina 1	Skupina 2
6. oktober 2015	13. januar 2016
9. december 2015	15. marec 2016
3. februar 2016	16. maj 2016
14. april 2016	6. september 2016
6. junij 2016	26. oktober 2016

Vsebine delavnic so bile oblikovane na podlagi evalvacije preteklega šolskega leta, vendar dovolj ohlapno, da so omogočale sprotno prilagajanje potrebam skupin in udeležencev ter raziskovanju dejanskih potreb slovenskih vodij aktivov. V spodnji preglednici so prikazane podrobnejše vsebine posameznih delavnic.

**Preglednica 7:** Vsebine delavnic

Delavnica	Vsebine
1	Vrednote, stališča in prepričanja, vloge in naloge, profesionalni razvoj
2	Vodenje sestankov in reševanje težav/konfliktov
3	Uvajanje sprememb in izboljšav; mreženje
4	Distribuirano vodenje in kultura organizacije
5	Profesionalno učenje in osebna kariera vodje aktiva

Četrte delavnice so se na povabilo udeležili tudi nekateri ravnatelji zavodov udeležencev programa.



## 2.2. MREŽENJE

Obvezni del programa je obsegal tudi izvedbo 2 mreženj (kot vmesni aktivnosti). Glavni namen mreženja je bil udeležencem programa omogočiti, da pridobijo vpogled v vsakdanjo prakso vodenja aktiva na drugem vzgojno-izobraževalnem zavodu in izmenjati prakse vodenja aktiva. Udeleženci v programu so opravljali prvo mreženje v času od prve do tretje delavnice, drugo mreženje pa v času od tretje do pete delavnice. Na vsakokratnem mreženju je bil gostitelj eden izmed vzgojno-izobraževalnih zavodov (interni dogovor mreže). Udeleženci programa so o mreženju obvestili tudi ravnatelje in ob zaključku vsakega mreženja napisali individualno in skupinsko refleksijo.

## 2.3. METODE IN OBLIKE DELA

V programu so bile uporabljene različne oblike in metode dela: viharjenje možganov, študija primerov, metoda dela z besedilom, refleksija, vprašalnik, analiza dokumentov, učni sprehod, igra vlog, učni zid, strokovna razprava, izmenjava primerov dobre prakse, sodelovalno učenje, frontalno predavanje z razpravo, mreženje, dialog, reševanje delovnih listov, risanje modelov, reševanje problemov, javni nastop, osebna mapa, mali oglas, metode iz coachinga, vizualizacija, socialna igra, časovna kapsula. Posebno pozornost smo namenili izkustvenim metodam učenja, ki jih lahko udeleženci uporabijo pri konkretnem delu s sodelavci in z otroki in učenci v skupini ali oddelku.

## 2.4. DOKONČANJE PROGRAMA IN POTRDILA

Program je zaključilo 72 udeležencev. Prejeli so potrdila o izobraževanju v skladu s Pravilnikom o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju (UL RS, št. 64/04, 83/05, 27/07), ovrednotena s številom točk glede na prisotnost in opravljene obveznosti.

## 3. EVALVACIJA USPOSABLJANJA V PROGRAMU

Izvedeni program smo evalvirali sproti in na koncu. S sprotno in končno evalvacijo smo ovrednotili učinke usposabljanja udeležencev v programu in spoznali, kako ga izboljšati. Evalvacija je obsegala pet ravni po Guskey-u (2000 in 2002 v Bubb in Earley 2007, 70) in sicer:

- **Prva raven:** zadovoljstvo in odzivi udeležencev
- **Druga raven:** učenje udeležencev
- **Tretja raven:** organizacijska podpora in spremembe
- **Četrta raven:** uporaba novega znanja in spretnosti udeležencev
- **Peta raven:** vpliv na dosežke otrok, učencev, dijakov

Za evalvacijo programa smo uporabili kvantitativne in kvalitativne metode zbiranja in obdelave podatkov, rezultate predstavljamo v nadaljevanju po navedenih ravneh.

### 3.1 PRVA RAVEN: ZADOVOLJSTVO IN ODZIVI UDELEŽENCEV

Povratno informacijo udeležencev o zadovoljstvu s programom smo pridobili s pisnimi odgovori udeležencev ob koncu programa (možnosti in priložnosti za sodelovanje in izmenjavo izkušenj med programom, splošno zadovoljstvo, ustreznost uporabljenih metod in oblik dela, koristnost pridobljenega znanja).

Vsi udeleženci menijo, da so imeli med programom dovolj možnosti in priložnosti za sodelovanje in izmenjavo. Večina jih je bila zelo zadovoljna s programom, manjšina pa je želela več konkretnih navodil, podkrepjenih s predstavitvijo dobrih mreženj in konfrontacije s kolegi iz kolektiva. Skoraj vsi udeleženci ocenjujejo, da so bile uporabljene metode in oblike dela ustrezne, saj so bile zelo raznolike, aktivne in jih bodo lahko uporabili tudi pri svojem delu. Pridobljeno znanje jim je v veliki meri v pomoč in potrjuje, da delajo dobro, nekaj pa jih izpostavlja, da bo znanje potrebno uresničiti tudi v praksi.

Večina udeležencev poroča, da so prejeli pričakovana znanja in spretnosti, nekateri so jih še osvežili in poglobili. Prav tako jih je večina odgovorila, da so dobili odgovore na svoja vprašanja. Skoraj vsem udeležencem so se v veliki meri ali v celoti uresničila pričakovanja in samo dvema zgolj delno. Polovici udeležencev so se stališča in prepričanja spremenila, poročajo, da sedaj bolj natančno vedo, kaj pomeni biti vodja, da delijo delo, da bolj zaupajo sami vase in da so dobili potrjuje, da stvari dobro delajo. Posamezniki poročajo, da se jim stališča in prepričanja niso spremenila, kvečjemu so se jim okrepila oz. poglobila, nekaj pa jih poroča, da so se spremenila le deloma.

### 3.2 DRUGA RAVEN: UČENJE UDELEŽENCEV

Na ravni učenja smo analizirali pridobljeno znanje in spretnosti udeležencev, spremembe v stališčih in prepričanjih ter učenje z mreženje. Podatke smo pridobili s pomočjo pisnih odgovorov udeležencev ob koncu programa ter kontrolne liste o usposobljenosti udeležencev za izvajanje nalog vodij aktiva pred in ob koncu programa.

Večina udeležencev ocenjuje, da so prejeli pričakovana znanja in spretnosti, nekateri so jih še osvežili in poglobili. Prav tako jih je večina odgovorila, da so dobili odgovore na svoja vprašanja, le en udeleženec jih ni dobil. Skoraj vsem udeležencem so se v veliki meri ali v celoti uresničila pričakovanja. Polovici udeležencev so se stališča in prepričanja spremenila, poročajo, da sedaj bolj natančno vedo, kaj pomeni biti vodja, da delijo delo, da bolj zaupajo sami vase in da so dobili potrjuje, da stvari dobro delajo.



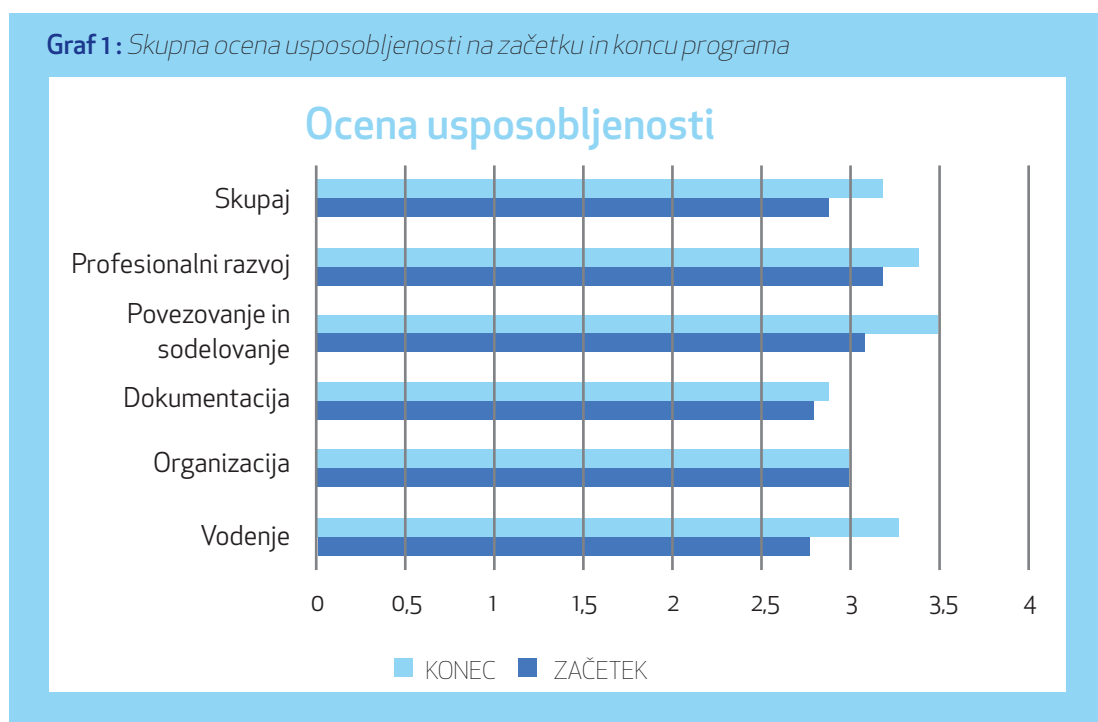


Udeleženci programa so na začetku in na koncu usposabljanja izpolnili vprašalnik o usposobljenosti za vodenje aktiva, ki je bil sestavljen iz 24 trditev in razdeljen v 5 sklopov: vodenje, organizacija, dokumentacija, povezovanje, profesionalni razvoj. Ocenjevali so na 4 stopenjski Likertovi lestvici od 1 (najnižja) do 4 (najvišja) stopnja usposobljenosti. Iz analiziranih podatkov o usposobljenosti (preglednica 8 in graf 1) je razvidno, da so bili udeleženci na začetku programa za vodenje aktivov v povprečju manj usposobljeni (2,9) kot na koncu programa (3,2). Na začetku programa so udeleženci menili, da so najmanj usposobljeni za sklop nalog v zvezi z vodenjem in dokumentacijo (2,8), najbolj pa za profesionalni razvoj (3,2). Na koncu programa so udeleženci menili, da so najmanj usposobljeni za dokumentacijo (2,9), najbolj pa za povezovanje in sodelovanje (3,5). Analiza pridobljenih podatkov pokaže, da so bili udeleženci v 4 sklopih nalog (od 5) na koncu programa bolj usposobljeni kot na začetku.

**Preglednica 8:** Skupna ocena usposobljenosti na začetku in koncu programa

Raven / Čas	Začetek	Konec
Vodenje	2,8	3,3
Organizacija	3,0	3,0
Dokumentacija	2,8	2,9
Povezovanje in sodelovanje	3,1	3,5
Profesionalni razvoj	3,2	3,4
Skupaj	<b>2,9</b>	<b>3,2</b>

**Graf 1:** Skupna ocena usposobljenosti na začetku in koncu programa



V programu smo vsebinsko krepili sklope vodenje, povezovanje in sodelovanje ter skrb za profesionalni razvoj. Če primerjalno izločimo sklopa organizacija in dokumentacija, ugotovimo, da se je v povprečju usposobljenost udeležencev še bolj dvignila, kot če upoštevamo vse sklope nalog (3,4).

Če primerjamo povprečne vrednosti stališč udeležencev po vertikali (vrtci, OŠ in SŠ) ugotovimo, da so bili na začetku programa manj usposobljeni vodje aktivov osnovnih in srednjih šol (3,0), nekoliko bolj pa vodje aktivov vrtcev (3,1); na koncu programa so bili vodje aktivov srednjih šol najbolj usposobljeni (3,5), medtem ko stališča vodij aktivov vrtcev in osnovnih šol kažejo, da nekoliko manj (3,2) (preglednica 9).

**Preglednica 9:** Povprečne ocene usposobljenosti vseh udeležencev za pet ravni

Čas	Začetek			Konec		
	VRTEC	OŠ	SŠ	VRTEC	OŠ	SŠ
Vodenje	2,9	2,9	3,0	3,3	3,3	3,5
Organizacija	3,2	2,8	2,6	3,0	3,0	3,4
Dokumentacija	3,2	2,6	2,3	2,9	2,8	3,5
Povezovanje in sodelovanje	3,1	3,2	3,7	3,5	3,6	3,5
Profesionalni razvoj	3,1	3,3	3,5	3,2	3,4	3,5
<b>Skupaj</b>	<b>3,1</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>	<b>3,5</b>

### 3.3. TRETJA RAVEN: ORGANIZACIJSKA PODPORA IN SPREMEMBE

Povratno informacijo udeležencev o organizacijski podpori in spremembah smo pridobili s pisnimi odgovori udeležencev na koncu programa. Iskali smo podatke o podpori ravnatelja in sodelavcev udeležencem v času obiskovanja programa ter seznanjanju ravnatelja z učenjem udeležencev programa.

Vsi udeleženci poročajo, da so imeli veliko podporo ravnatelja, da se je zanimal za njihovo izobraževanje in je tudi večinoma želel vedeti, kaj se dogaja na delavnicah in katere izboljšave bodo vnesli v aktiv. Sedem udeležencev je izpostavilo, da niso imeli javne podpore, ostali so poročali, da so se o tem javno pogovarjali na konferencah ali aktivih. Nekateri so se soočali z izzivi, kot npr. kako prenesti pridobljeno znanje v prakso, neizvajanjem že določenih nalog, konflikti znotraj aktiva in nadomeščanji.



### 3.4 ČETRTO RAVEN: UPORABA NOVEGA ZNANJA IN SPRETNOSTI UDELEŽENCEV

Povratno informacijo udeležencev o uporabi znanja v praksi smo pridobili s pomočjo odgovorov na vprašanja ob koncu programa. Analizirali smo stališča udeležencev o uporabi novega znanja v zavodu in spremembah v praksi vodenja. V ta namen smo jim postavili dve vprašanji, in sicer: Kako oz. na kakšen način ste pridobljeno znanje uporabili v vašem zavodu? in Kako se je spremenila vaša praksa vodenja aktiva?

Udeleženci poročajo, da so pridobljeno znanje in spretnosti predstavili na aktivih in konferencah, več delijo naloge, uporabljajo nove metode in oblike vodenja aktiva, imajo nove ideje, ki jih bodo uvedli z novim šolskim letom. Praksa vodenja aktiva se postopoma spreminja, udeleženci poročajo, da so postali bolj samozavestni in kompetentni pri svojem delu. Manjšina poroča, da se praksa ni spremenila.

### 3.5 PETA RAVEN: RAVEN IZBOLŠAV, SPREMEMB, DOSEŽKOV

Najvišjo raven evalvacije predstavlja vpliv pridobljenega znanja in spretnosti na dosežke otrok, učencev, dijakov. Ker smo sodili, da je o oceni vpliva udeležbe v programu na dosežke otrok, učencev in dijakov preuranjeno govoriti, smo vpliv na spremembe preverjali tudi na ravni članov aktiva, ki, če se njihovo delo izboljša, posledično lahko izboljšajo delo z otroki. Pridobili smo mnenja udeležencev o odzivu članov aktiva na novo delovanje udeležencev v programu, o izboljšavah, ki so bile uresničene kot posledica obiskovanja programa, in o morebitnih vidnih učinkih pri učencih.

Udeleženci poročajo, da se člani aktiva v večini odzivajo na njihovo novo delovanje pozitivno, jih podpirajo, sprejemajo in aktivno sodelujejo. V aktivih so se zaradi obiskovanja programa izboljšali odnosi, komunikacija, organizacija dela – razporeditve nalog in odgovornosti, več je sodelovanja in novih idej. Učinki pri učencih večinoma še niso vidni, udeleženci ocenjujejo, da bo potrebno več časa za oceno učinka sprememb. Manjšina udeležencev, ki je lahko ocenila učinke pa izpostavlja, da so učinki pozitivni, ponujene so pestrejše dejavnosti, pridobili so raznolike izkušnje, vključujejo njihove ideje, vzdušje na skupnih prireditvah je bolj sproščujoče.

## 4. UGOTOVITVE IN SKLEPI

Izhajajoč iz evalvacije 2014/2015 smo izboljšali izbor mrež za 2. mreženje, ki smo ga prepustili udeležencem samim ter vključili obvezno prisotnost ravnateljev na 4. srečanju programa. Ugotovitve iz evalvacije programa 2015/2016 nakazujejo, da je program dosegel začrtane cilje. **Trdimo lahko, da smo okrepili znanje in spretnosti udeležencev za kakovostno vodenje sodelavcev, omogočili in spodbudili izmenjavo primerov dobrih praks vodenja aktivov, spodbudili refleksijo prakse vodenja aktivov z namenom izboljšav ter z aktivnostmi v programu krepili mreženje vodij aktivov iz različnih zavodov. Skladno z Letnim delovnim načrtom za leto 2016 v programu Vodenje aktiva 1 dosegamo pričakovano oceno 3,2 oziroma jo z vidika kakovosti celo presegamo (3,4), če upoštevamo, da v programu nismo krepili nalog organizacije in dokumentacije.**

Ob koncu programa 2015/2016 smo kot odziv na potrebe dosedanjih izvedb razvili program Vodenje aktiva 2, ki ga izvajamo v projektu Krepitev kompetenc za vodenje inovativnega javnega zavoda. Glavni cilji programa so: opolnomočenje udeležencev za timsko delo in motiviranje sodelavcev, spoznavanje sebe kot vodje, izmenjava primerov dobre prakse z metodo mreženja in razmislek o sistemskem zagotavljanju podpore vodjem aktiva v prihodnosti. Program obsega 2 srečanja in 2 mreženji.





Šola za ravnatelje



Vodenje aktiva

# VODENJE AKTIVA

**Poročilo o izvedbi programa  
v šolskem letu 2015/2016**

Ljubljana, 2017