



Šola za ravnatelje



# VODENJE ZA UČENJE



Vodenje za učenje

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

Ljubljana, avgust 2016

## **VODENJE ZA UČENJE**

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

Mihaela Zavašnik Arčnik

**Odgovorna oseba:** Vladimir Korošec

**Oblikovanje:** Zajček d. o. o.

Ljubljana, 2016

© 2016 Šola za ravnatelje

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

37.091.113:005.963(0.034.2)

ZAVAŠNIK Arčnik, Mihaela

Vodenje za učenje [Elektronski vir] : poročilo o izvedbi programa v  
šolskem letu 2015/2016 / Mihaela Zavašnik Arčnik. - El. knjiga. - Kranj :  
Šola za ravnatelje, 2016

ISBN 978-961-6989-09-1 (pdf)

286179840



## ■ ■ ■ VSEBINA

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. UVOD</b> .....  | <b>4</b>  |
| 1.1 NAMEN IN CILJI .....  | 4         |
| 1.2 UDELEŽENCI .....  | 4         |
| <b>2. IZVEDBA PROGRAMA</b> .....                                      | <b>7</b>  |
| 2.1 SREČANJA .....  | 7         |
| 2.2 METODE IN OBLIKE DELA .....                                       | 8         |
| 2.3 DOKONČANJE PROGRAMA IN POTRDILA .....                             | 8         |
| <b>3. EVALVACIJA USPOSABLJANJA V PROGRAMU</b> .....                   | <b>9</b>  |
| 3.1 PRVA RAVEN: ZADOVOLJSTVO UDELEŽENCEV .....                        | 10        |
| 3.2 DRUGA RAVEN: UČENJE UDELEŽENCEV .....                             | 12        |
| 3.3 TRETJA RAVEN: PODPORA .....                                       | 14        |
| 3.4 ČETRTA RAVEN: UPORABA NOVEGA ZNANJA IN SPRETNOSTI.....            | 15        |
| 3.5 PETA RAVEN: VPLIV NA STROKOVNE DELAVCE IN OTROKE,<br>UČENCE ..... | 16        |
| 3.6 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE PROGRAMA .....                             | 18        |
| <b>4. ZAKLJUČEK</b> .....   | <b>19</b> |

## KAZALO PREGLEDNIC

|   |    |
|---|----|
| Preglednica 1: Udeleženci programa .....  | 5  |
| Preglednica 2: Udeleženci programa glede na vrsto<br>vzgojno-izobraževalnega zavoda ..... | 5  |
| Preglednica 3: Udeleženci programa po zavodih .....                                       | 5  |
| Preglednica 4: Udeleženci programa po statističnih regijah .....                          | 6  |
| Preglednica 5: Udeleženci programa po kohezijskih regijah.....                            | 6  |
| Preglednica 6: Udeleženci programa po skupinah .....                                      | 7  |
| Preglednica 7: Urnik skupin .....   | 7  |
| Preglednica 8: Vsebine srečanj .....  | 8  |
| Preglednica 9: Ravni in elementi evalvacije programa .....                                | 9  |
| Preglednica 10: Povprečne vrednosti doseganja ciljev programa.....                        | 12 |
| Preglednica 11: Povprečne vrednosti podpore .....   | 14 |
| Preglednica 12: Povprečne vrednosti po posameznih ravneh evalvacije .....                 | 19 |



## 1. UVOD

### 1.1 NAMEN IN CILJI

Program je namenjen ravnateljem, ki bi radi sistematično krepili in izboljšali strategije vodenja za učenje. V šolskem letu 2015/2016 smo razpisali program z vnaprej določeno temo, in sicer **Vodenje za učenje: Spremljanje in vrednotenje dela strokovnih delavcev**. Pri vodenju za učenje gre za povezanost učenja učencev, učenja strokovnih delavcev, učenja zavoda, sistema in ravnatelja. Čeravno so vse ravni učenja pomembne, je dokazano največji vpliv ravnatelja na učenje učencev preko strokovnih delavcev. Spremljanje in vrednotenje dela strokovnih delavcev predstavljata pomembno strategijo ravnateljevega vodenja za učenje, predvsem z vidika krepitve individualnega in organizacijskega učenja.

Cilji programa so:

- načrtovati, uresničevati, spremljati in evalvirati izboljšavo s področja vodenja za učenje;
- izmenjati izkušnje in primere dobrih praks s področja vodenja za učenje.

Vsebine programa:

- pridobiti znanje in spretnosti s področja spremljanja in vrednotenja dela strokovnih delavcev (vodenje za učenje, hospitacije, ocenjevanje delovne uspešnosti, povratna informacija, letni pogovor ...);
- načrtovanje, spremljanje in evalvacija izboljšav;
- spoznavanje primerov dobrih praks vodenja iz javnega in zasebnega sektorja.

Ravnatelji so sami izbrali področje, na katerem so spremljali in vrednotili delo strokovnih delavcev; izboljševali so ga s pomočjo teoretičnih spoznanj, sistematičnega uvajanje izboljšave in izmenjave izkušenj.

### 1.2 UDELEŽENCI

Javni razpis za program Vodenje za učenje je bil objavljen januarja 2015 na spletni strani Šole za ravnatelje. Prijavilo se je 27 udeležencev.

Kotizacija je znašala 65 EUR (cena brez DDV) za posameznega udeleženca programa.

Spodnje preglednice prikazujejo razporeditev udeležencev po spolu (preglednica 1), vrstah vzgojno-izobraževalnega zavoda (preglednica 2), zavodih (preglednica 3), statističnih (preglednica 4) in kohezijskih regijah (preglednica 5).



### Preglednica 1: Udeleženci programa

| Spol   | Število |
|--------|---------|
| Moški  | 2       |
| Ženske | 25      |
| Skupaj | 27      |

### Preglednica 2: Udeleženci programa glede na vrsto vzgojno-izobraževalnega zavoda

| Vrsta vzgojno-izobraževalnega zavoda | Število |
|--------------------------------------|---------|
| Vrtec                                | 2       |
| Osnovna šola                         | 19      |
| Srednja šola                         | 6       |
| Skupaj                               | 27      |

### Preglednica 3: Udeleženci programa po zavodih

| Zavod   | Udeleženec               |
|---|--------------------------|
| OŠ Staneta Žagarja Kranj                      | Fani Bevk                |
| OŠ dr. Pavla Lunačka Šentrupert               | Miroslava Brezovar       |
| OŠ Mengeš                                     | Milan Burkeljca          |
| OŠ Dob  | Barbka Drobnič           |
| OŠ Antona Martina Slomška Vrhnika             | Darja Guzelj             |
| OŠ Frana Saleškega Finžgarja Lesce            | Emilija Kavčič           |
| OŠ Mokronog                                   | Zvonka Kostrevc          |
| Vrtec La Coccinella Piran                     | Nives Matijašič          |
| Vrtec Galjevica                               | Barbara Novinec          |
| OŠ Ivana Babiča - Jagra Marezige              | Adelina Pahor            |
| OŠ Griže                                      | Marija Pavčnik           |
| II. OŠ Žalec                                  | Petra Petrovič Pražnikar |
| OŠ Antona Šibelja - Stjenka Komen             | Nives Cek                |
| Ekonomska šola Ljubljana                      | Ema Kozar                |
| Gimnazija Novo mesto                          | Mojca Lukšič             |
| BIC Ljubljana, Gimnazija in veterinarska šola | Marjana Mastinšek Šuštar |
| OŠ Draga Bajca Vipava                         | Alenka Nussdorfer Bizjak |
| OŠ Jurija Vege Moravče                        | Nuša Pohlin Schwarzbartl |
| Gimnazija Antonio Sema Piran                  | Aleksandra Rogič         |
| OŠ dr. Janeza Mencingerja Bohinjska Bistrica  | Mojca Rozman             |
| Srednja šola Domžale, OE Gimnazija            | Primož Škofic            |



|  |                    |
|--|--------------------|
| ŠC Kranj, Srednja ekonomska, storitvena in gradbena šola | Nada Šmid          |
| OŠ dr. Antona Trstenjaka Negova                          | Slavica Trstenjak  |
| OŠ Rodica  | Milena Vidovič     |
| OŠ Šentjernej  | Renata Zupanc Grom |
| OŠ Louisa Adamiča Grosuplje                              | Janja Zupančič     |
| Vrtec Mavrica Vojnik                                     | Simona Žnidar      |
| <b>Skupaj</b>  | <b>27</b>          |

#### Preglednica 4: Udeleženci programa po statističnih regijah

| Statistična regija    | Število   |
|-----------------------|-----------|
| Zasavska              | -         |
| Posavska              | -         |
| Primorsko-notranjska  | -         |
| Jugovzhodno-slovenska | 4         |
| Goriška               | 2         |
| Obalno-kraška         | 4         |
| Koroška               | -         |
| Pomurska              | 1         |
| Gorenjska             | 3         |
| Podravska             | -         |
| Savinjska             | 3         |
| Osrednjeslovenska     | 10        |
| <b>Skupaj</b>         | <b>27</b> |

#### Preglednica 5: Udeleženci programa po kohezijskih regijah

| Kohezijska regija         | Število   |
|---------------------------|-----------|
| Vzhodna kohezijska regija | 8         |
| Zahodna kohezijska regija | 19        |
| <b>Skupaj</b>             | <b>27</b> |



## 2. IZVEDBA PROGRAMA

Program je trajal od marca 2015 do aprila 2016 in je obsegal 64 kontaktnih ur ali osem srečanj. Udeleženci so bili razdeljeni v dve skupini (preglednica 6).

**Preglednica 6: Udeleženci programa po skupinah**

| Skupina       | Število   |
|---------------|-----------|
| Skupina 1     | 12        |
| Skupina 2     | 15        |
| <b>Skupaj</b> | <b>27</b> |

Srečanja so potekala v predavalnicah Hotela Brdo na Brdu pri Kranju. Program sta izvajali dr. Mihaela Zavašnik Arčnik in Ksenija Mihovar Globokar, spec.

### 2.1 SREČANJA

Program je obsegal osem srečanj, ki smo jih izvedli v šesturnih enodnevnih sklopih. Vsakemu srečanju so sledile individualne in/ali skupinske konzultacije (dve uri). Srečanja obeh skupin so praviloma potekala zaporedno v istem tednu, na dveh smo skupini združili. Če so bili udeleženci zadržani ali odsotni, so imeli možnost prehajati med skupinama. V preglednici 7 so prikazani datumi srečanj za obe skupini.

**Preglednica 7: Urnik skupin**

| Skupina 1        | Skupina 2        |
|------------------|------------------|
| 17. marec 2015   | 18. marec 2015   |
| 20. april 2015   | 15. april 2015   |
| 20. maj 2015     | 22. maj 2015     |
| 22. junij 2015   | 22. junij 2015   |
| 25. avgust 2015  | 27. avgust 2015  |
| 13. oktober 2015 | 14. oktober 2015 |
| 11. januar 2016  | 11. januar 2016  |
| 12. april 2016   | 11. april 2016   |

V spodnji preglednici (preglednica 8) so navedene podrobnejše vsebine posameznih srečanj.





### Preglednica 8: Vsebine srečanj

| Srečanje | Vsebine   |
|----------|---|
| 1        | Uvod v spremljanje in vrednotenje dela strokovnih delavcev (prvine spremljanja in vrednotenja)  |
| 2        | Ravnateljeve in medsebojne hospitacije ter refleksija kot temelj spremljanja in vrednotenja   |
| 3        | Ocenjevanje letne delovne uspešnosti, povratna informacija, letni pogovori izbor prioriteta/prednostnih nalog in akcijsko načrtovanje izboljšav |
| 4        | Kritično prijateljevanje akcijskih načrtov izboljšav  |
| 5        | Uvajanje izboljšav  |
| 6        | Spremljanje uvajanja izboljšave   |
| 7        | Spremljanje uvajanja izboljšave   |
| 8        | Evalvacija izboljšave in programa   |

V programu sta s predavanji sodelovala dva gosta, in sicer:

| Gost   | Naslov predavanja  | Datum predavanja      |
|--|--|-----------------------|
| mag. Ciril Dominko,<br>ravnatelj Gimnazije Bežigrad              | Medsebojne hospitacije   | 15. in 20. april 2015 |
| Vesna Mrazič,<br>kadrovska direktorica družbe<br>Bisnode, d.o.o. | Ocenjevanje letne delovne<br>uspešnosti skozi prizmo KPI-<br>jev | 11. januar 2016       |

## 2.2 METODE IN OBLIKE DELA

V programu smo uporabili različne oblike in metode dela: viharjenje možganov, študijo primerov, refleksijo, vprašalnik, analizo dokumentov, strokovne razprave, izmenjavo primerov dobre prakse, sodelovalno učenje, frontalno predavanje z razpravo. Hkrati smo uvajali novejšje metode dela z odraslimi, tj. coaching in tehnike NLP (npr. piramida realizacije, vizualizacija). Kot novost smo v letošnjem letu/v minulem šolskem letu uvedli tudi t. i. individualne in/ali skupinske konzultacije, za katere sta bili izvajalki programa na voljo v sklopu posameznih srečanj.

## 2.3 DOKONČANJE PROGRAMA IN POTRDILA

Program je zaključilo 22 udeležencev. V skladu s Pravilnikom o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju (UL RS, št. 64/04, 83/05, 27/07) so prejeli potrdila o izobraževanju, ovrednotena s številom točk glede na navzočnost in opravljene obveznosti. Pet (5) udeležencev programa zaradi različnih vzrokov (npr. bolniška, neimenovanje za ravnatelja) ni končalo.





### 3. EVALVACIJA USPOSABLJANJA V PROGRAMU

Na koncu smo izvedeni program evalvirali. Z evalvacijo, ki je obsegala pet ravni po Guskeyju (2000 in 2002 v Bubb in Earley 2007, 70), smo ovrednotili učinke usposabljanja udeležencev v programu in njihove izboljšave, in sicer:

- prva raven: zadovoljstvo;
- druga raven: učenje;
- tretja raven: podpora;
- četrta raven: uporaba novega znanja in spretnosti;
- peta raven: vpliv na strokovne delavce in učence, otroke.

Za evalvacijo programa smo uporabili anketni vprašalnik z vprašanji zaprtega in odprtega tipa. Ocene postavk so bile v razponu od 1 do 4, izpolnilo pa ga je štirinajst sodelujočih, kar predstavlja 64 % udeležencev, ki so program uspešno končali. V spodnji preglednici (preglednica 9) so za vsako raven navedeni posamezni elementi evalvacije.

**Preglednica 9: Ravni in elementi evalvacije programa**

| Raven evalvacije  | Vprašanja evalvacije  |
|---|---|
| <b>PRVA RAVEN:<br/>ZADOVOLJSTVO UDELEŽENCEV</b>                         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kako ste bili zadovoljni s programom (predavatelji, metodami, sodelovanjem)?</li><li>• Ali vam je pridobljeno znanje v pomoč pri delu? Če da, kako.</li><li>• S čim ste bili najbolj zadovoljni? Kaj vam je bilo najbolj všeč?</li><li>• S čim ste bili najmanj zadovoljni? Kaj vam je bilo najmanj všeč?</li></ul> |
| <b>DRUGA RAVEN:<br/>UČENJE UDELEŽENCEV</b>                              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Koliko so se vaša pričakovanja v zvezi s programom uresničila?</li><li>• Katera pričakovana znanja in spretnosti ste prejeli v programu?</li><li>• V čem so se vaša stališča in prepričanja spremenila?</li><li>• Koliko so bili cilji programa doseženi?</li></ul>   |
| <b>TRETJA RAVEN: PODPORA</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kakšno podporo ste imeli pri uvajanju izboljšave?</li><li>• S kakšnimi izzivi ste se soočali pri uvajanju izboljšave v vašem zavodu?</li></ul>  |
| <b>ČETRTA RAVEN: UPORABA NOVEGA ZNANJA IN SPRETNOSTI</b>                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Koliko ste pridobljeno znanje in spretnosti v programu uporabili pri svojem delu?</li><li>• Kaj se je spremenilo v vaši praksi/v vašem delovanju zaradi sodelovanja v programu? Kaj delate drugače?</li></ul>   |
| <b>PETA RAVEN:<br/>VPLIV NA OTROKE, UČENCE<br/>IN STROKOVNE DELAVCE</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Koliko so učinki vaše izboljšave vidni v praksi?</li><li>• Opišite učinke izboljšave.</li></ul>   |



### 3.1 PRVA RAVEN: ZADOVOLJSTVO UDELEŽENCEV

V zvezi z ravno zadovoljstva smo udeležencem zastavili štiri vprašanja. Prvo je bilo zaprtega tipa; udeleženci so na štiristopenjski lestvici označili, kako so zadovoljni s programom, tj. s predavatelji, metodami dela in sodelovanjem (1 – precej nezadovoljen, 4 – zelo zadovoljen). Povprečna ocena njihovega zadovoljstva s programom je bila štiri (4), kar pomeni najvišjo možno oceno in kaže, da so bili vsi udeleženci s programom zelo zadovoljni. Preostala tri vprašanja so bila odprtega tipa. V nadaljevanju povzemamo njihove odgovore na posamezna vprašanja.

#### **Ali vam je pridobljeno znanje v pomoč pri delu? Če da, kako.**

- »Znanje, ki sem ga pridobila, mi je seveda v pomoč. Zato se tudi prijavljam na tovrstne programe, saj mi dajejo strokovno podporo pri uvajanju izboljšav. V veliko pomoč so mi bili mnenja in izkušnje kolegov in predavateljic, saj so mi dali potrditev, da sem na pravi poti. Vsekakor sem potrebovala nekaj poguma, da sem izpeljala izboljšavo, pridobila pa sem ga tudi med programom.«
- »Gradiva, razprava po izdelavi domačih nalog, soočenje mnenj.
- »Razprava pri izdelavi domače naloge, soočenje mnenj, z vprašanji predavatelja sam prihajaš do informacij o tem, kaj bi lahko spremenil.«
- »Mi je v pomoč. Predvsem predlogi drugih kolegov, osvetlitev problemov z več zornih kotov (predvsem predavateljici).«
- »Ideje, smernice za akcijski načrt.«
- »Da, vsekakor, saj bom uporabila tudi tisto, kar so izbrale kolegice, oziroma sem v pogovoru dobila potrditev, da delo na šoli poteka dobro. Vsi iščejo podobne rešitve kot mi, nekateri so jih že našli.«
- »Da. Pri vodenju razprav, pogovorov (npr. kolegialni coaching). Ideje, kako se spopasti z izzivi.«
- »Da. Ob uvedbi novih izboljšav smo se počutili bolj varne – zaradi strokovne pomoči.«
- »Boljše razumem svojo 'delovno nalogo' in jo znam umestiti v ključne pedagoške procese.«
- »Da. Razrešila sem dileme, ki sem jih imela v zvezi z ocenjevanjem.«
- »Ocenjevanja sem se letos lotila sistematično, pri tem sem bolj samozavestna.«
- »Postopek in proces načrtovanja izboljšav, ki sta bolj konkretna. Tržnica – izmenjava med udeleženi ravnateljici.«
- »Da, počutim se bolj kompetentno.«



- »Opolnomočenje in podpora pri uvajanju izboljšav.«
- »Osvetlitev dejstev, ki vplivajo na učenje in uvajanje sprememb, osvetlitev pravnih podlag, vpliva interventnih ukrepov, ideje/predlogi drugih udeležencev programa – npr. priporočila za oblikovanje kriterijev.«

### **S čim ste bili najbolj zadovoljni? Kaj vam je bilo najbolj všeč?**

- »Zelo mi je bilo všeč; dobrodošla je bila izmenjava različnih praks, tudi v obliki obrazcev. Prav s pomočjo tega sem svojo izboljšavo lažje izpeljala. Všeč mi je bila sistematičnost in postopnost pri usmerjanju dela ter prikaz oziroma uporaba različnih metod dela (npr. metodo šestih klobukov sem potem uporabila pri svojem delu).«
- »Primeri dobrih praks.«
- »Diskusija, izmenjava mnenj, zakonodajna podlaga.«
- »Praktične rešitve, razprave.«
- »Pogovori, mnenja, potrditev poti oziroma iskanje novih izboljšav, tako da sem morala razložiti, kaj je moja težava.«
- »Praktični primeri, primeri dobre prakse.«
- »Sprotno izmenjavanje izkušenj, spoznali smo več dobrih praks oziroma se naučili, kako lahko delamo drugače.«
- »Odprt dialog, izmenjava pogledov, izkušenj, gradiva, strokovnost programa, usmerjenost v prakso.«
- »Predavateljici in način dela, timsko delo, izmenjava izkušenj.«
- »Izmenjava izkušenj, primeri dobrih praks, odkrite razprave.«
- »Predavateljici imata veliko znanja. Metode dela in vodeni postopki so nam omogočili, da izostrimo cilje, ozavestimo pričakovanja in se vključimo v izboljšavo.«
- »Odprte razprave, seznanitev z novostmi, izmenjava izkušenj.«
- »Osebni pristop predavateljic pri razmišljanju o pravilnosti izbranih postopkov. Možnost za izmenjavo izkušenj in gradiv.«
- »Možnost aktivnega dela – izmenjava izkušenj, pogledov, mnenj ... Iskanje mogočih rešitev, predvsem pa opolnomočenje v razmišljanju, da so med zaposlenimi razlike, ki jih ne moremo kar tako zanemariti, prav pa je, da so ljudje vnaprej seznanjeni z našimi pričakovanji. Zelo všeč mi je bila predstavitev spremljanja izboljšave s pomočjo de Bonovih šestih klobukov razmišljanja.«

### **S čim ste bili najmanj zadovoljni? Kaj vam je bilo najmanj všeč?**

- »Glede samega programa nimam nobene pripombe. Nezadovoljna sem bila bolj z dejstvom, da zaradi različnih objektivnih in subjektivnih vzrokov nisem mogla izpeljati izboljšave, tako kot sem načrtovala in kot bi bilo najbolje.«





- »Vse je bilo super!«
- »Da so nekateri člani skupine manjkali.«
- »Vse dileme smo reševali sproti, zato nimam nerazrešenih vprašanj, ki bi mi povzročala nezadovoljstvo.«

### 3.2 DRUGA RAVEN: UČENJE UDELEŽENCEV

Na ravni učenja smo udeležencem zastavili štiri vprašanja. Prvi dve sta bili zaprtega tipa; na štiristopenjski lestvici so označili, koliko so se jim pričakovanja v zvezi s programom uresničila (1 – skoraj v celoti neuresničena, 4 – skoraj v celoti uresničena) in koliko so bili cilji programa doseženi (1 – doseženi v zelo majhni meri, 4 – skoraj v celoti doseženi). Udeleženci so tej ravni namenili povprečno oceno 3,9, kar pomeni, da so se njihova pričakovanja skoraj povsem uresničila. Povprečni oceni pri doseganju ciljev programa sta prikazani v preglednici 10.

**Preglednica 10: Povprečne vrednosti doseganja ciljev programa**

| Cilj programa                                   | Povprečna ocena |
|---|-----------------|
| načrtovati, uresničiti in evalvirati izboljšavo | 3,6             |
| izmenjati izkušnje in primere dobrih praks      | 3,9             |

Preostali dve vprašanji sta bili odprtega tipa. Nanašali sta se pridobivanje pričakovanih znanj in spretnosti ter na spremembo stališč in prepričanj. V nadaljevanju povzemamo odgovore udeležencev na omenjeni vprašanji.

#### **Katera pričakovana znanja in spretnosti ste prejeli v programu?**

- »Sistematičen pristop in načrtovanje izboljšave z možnostmi tveganja.«
- »Boljše veščine argumentiranja, povezovanje različnih nalog za skupni cilj, metoda šestih klobukov, projiciranje problema na igrače.«
- »Od nediferenciranih splošnih želja za izboljšavo sem dobila slike o konkretni izboljšavi.«
- »Mnogovrstna znanja s področja vodenja, spretnosti argumentacije, kjer me pogosto zmanjka.«
- »Pri procesu načrtovanja, izvajanja in evalvacije ocenjevanja, spretnosti predvidevanja odporov in usmerjanja le-teh v izboljšavo.«
- »Kriteriji in podkriteriji za ocenjevanje delovne uspešnosti, pomembnost ocenjevanja.«



- »Da so kriteriji pomembni, da moramo sami pri sebi najprej ozavestiti, zakaj je neka stvar pomembna.«
- »Strokovne podlage za uvedbo izboljšave, način izpeljave in sprotno preverjanje.«
- »Kako uspešno uvajati izboljšave.«
- »Znanje – poiskati informacijo ali vir znanja, literaturo ter kako določena dognanja, spoznanja bolje argumentirati.«
- »Zavedanje o ocenjevanju oziroma kriterijih z utemeljitvijo. Spretnost pri argumentiranju.«
- »Potrditev, da nekaj vodiš/delaš v pravi smeri. Več zornih kotov. Izmenjava mnenj, izkušenj.«
- »Kako načrtovati, izbirati izboljšavo? Dobila sem 'ogrodja' za delo v praksi.«
- »Predlogi/ideje drugih udeležencev (podkriteriji po posameznih elementih, samoocenitveni vprašalnik). Metoda šestih korakov razmišljanja po de Bonu – pristop, ki zagotavlja nevtralno in objektivno raziskovanje izboljšave.«

### **V čem so se vaša stališča in prepričanja spremenila?**

- »Da z dobrim premislekom in pripravo lahko še tako težek izziv rešiš. Če ne v celoti, pa vsaj premakneš v pravo smer.«
- »Ocenjevanje delavcev je malo lažje kot v preteklosti. Bolje znam pojasniti pomen evalviranja za kakovost šole kot celote, zato sem bolj suverena.«
- »Spremenila niti ne, prej dopolnila odgovornosti vsakega za spremljanje, vrednotenje in profesionalni razvoj.«
- »Nič bistveno.«
- »Ohranila sem odnos do ocenjevanja, ki sem ga še dopolnila z izkušnjami in idejami drugih in idejami, ki so se porajale po srečanjih. Umirila sem prepričanja do izboljšave.«
- »Ocenjevanje je pomembno in mora biti čim bolj pravično, kriteriji morajo biti znani vnaprej.«
- »Lažje osmislim, zakaj je ocenjevanje delovne uspešnosti pomembno. Zdaj vem, da z ocenjevanjem lahko vplivamo na kakovost dela posameznika.«
- »Večje vključevanje vsakega posameznika, (pogostejše) upoštevanje želja in mnenj.«
- »Graditi na zaupanju, si upati iti v spremembe.«
- »Seveda, saj smo preko pogovorov sprejele nova znanja, ki spreminjajo določene poglede na situacije in tako vplivajo na spremembo stališč in prepričanj.«
- »Da je ocenjevanje pomembno, če ga dovolj dobro in argumentirano predstavimo zaposlenim.«
- »Predvsem, da sprememba zahteva svoj čas.«





- »Čeprav je zaradi daljšega obdobja nenapredovanja med zaposlenimi nekaj nejevolje, je avtomatičnost napredovanja, katere posledica bi bilo nerealno ocenjevanje – višje ocene –, nesprejemljiva. Tako se namreč zmanjšuje motivacija, predvsem pa se izničuje dobro opravljeno delo zaposlenih, ki v naših kolektivih 'vlečejo voz'.«

### 3.3 TRETJA RAVEN: PODPORA

Na ravni podpore smo udeležencem zastavili dve vprašanji. Prvo je bilo zaprtega tipa; na štiristopenjski lestvici so označili, kakšno podporo so imeli ob uvajanju izboljšave pri predavateljih, strokovnih delavcih in kolegih v programu (1 – zelo slabo, 4 – zelo dobro). Povprečne ocene podpore so prikazane v preglednici 11.

**Preglednica 11: Povprečne vrednosti podpore**

| Podpora             | Povprečna ocena |
|---------------------|-----------------|
| predavateljev       | 3,9             |
| strokovnih delavcev | 3,5             |
| kolegov v programu  | 3,9             |

Drugo vprašanje je bilo odprtega tipa. Udeleženci so pojasnili, s kakšnimi izzivi so se soočali pri uvajanju izboljšave. V nadaljevanju povzemamo njihove odgovore na to vprašanje.

#### S kakšnimi izzivi ste se soočali pri uvajanju izboljšave v vašem zavodu?

- »Največji izziv je bil prepričati strokovne delavce o smiselnosti početja – oblikovanje podkriterijev za letno oceno strokovnega delavca.«
- »Da omejim spremembe, da jih ne bi bilo preveč.«
- »Izzivi šele prihajajo, saj je moj osnutek za letni pogovor šele v moji domeni. Pripravljen je za splošno obravnavo.«
- »Utemeljiti izboljšavo in njene prednosti. Skeptiki. Upor, ogledalo.«
- »Dvigniti raven strokovnosti na področjih vzgojno-izobraževalnega dela (pouk, razvoj, komunikacija, drugo).«
- »V pravi luči predstaviti potrebo po izboljšavi, s pravimi argumenti.«
- »Povratna informacija strokovnih delavcev in njihova pripravljenost sprejeti izboljšavo. Objektivno ovrednotenje lastnega dela.«
- »Sodelavci izboljšave ne sprejemajo pozitivno. Razumejo jo kot dodatno delo, pogosto izražajo nezadovoljstvo, a se odzivajo. Individualni pogovori



so največkrat konstruktivni. Skupinsko radi nasprotujejo.«

- »Začetek uvajanja sprememb, utemeljevanje, zakaj je to dobro. Nenehno bdenje nad dejavnostjo. Biti 'motor'.«
- »Strah pred zapisom opazovanega. Strah pred posredovanjem manj priljubljenih opažanj.«
- »Med odločitvijo za hospitacije in njihovo izvedbo so bile težave zaradi 'usklajevanja obveznosti', preobremenjenosti, neznanja in potrebe po podpori tistih, ki so se hospitacije drugega udeležili.«
- »Na začetku [soočanje] s problemom, da so delavnice popoldan. Po prvi težavi ni bilo več.«
- »Spremeniti način ocenjevanja (opisno). Različne evidence so dobile (nov) pomen.«
- »Določitev podkriterijev pri elementih uspešnosti za delovna mesta administrativno-tehničnih delavcev.«
- »Motivirati starejše sodelavce in sodelavce, ki so že maksimalno napredovali.«

### 3.4 ČETRTA RAVEN: UPORABA NOVEGA ZNANJA IN SPRETNOSTI

Tudi na ravni uporabe novega znanja in spretnosti smo udeležencem zastavili dve vprašanji. Prvo je bilo zaprtega tipa; na štiristopenjski lestvici so označili, koliko so pridobljeno znanje in spretnosti uporabili pri svojem delu (1 – skoraj nikoli, 4 – pogosto). Povprečna ocena udeležencev v zvezi s pridobljenim znanjem in spretnostmi je bila 3,9, kar pomeni, da so večino pridobljenega znanja in spretnosti neposredno prenašali v svoje delo.

Drugo vprašanje je bilo odprtega tipa. Udeleženci so pojasnili, kaj se je spremenilo v njihovi praksi oziroma kaj delajo drugače. V nadaljevanju povzemamo njihove odgovore na to vprašanje.

#### **Kaj se je spremenilo v vaši praksi/delovanju zaradi programa? Kaj delate drugače?**

- »Reševanja težav oziroma uvajanja sprememb, novosti, izboljšav se lotevam bolj načrtno in sistematično in z bolj poglobljenim premislekom. Predvsem poskušam že vnaprej predvideti morebitne težave oz. probleme. Vsekakor je dobro in s premislekom izdelan akcijski načrt najboljša osnova za dobro delo.«
- »Sem boljši poslušalec. Oceno podam jaz in jo razložim.«
- »Vsako 'tako' izobraževanje pusti sledi v delovanju ravnatelja, saj pridobiš nova znanja ali pa si bolj suveren v spoznanjih, znanjih, ki jih skupaj s sodelavci razvijaš na šoli.«
- »Sistematično se lotevam izboljšav in sem strpna. Pri ocenjevanju so mi bolj jasni sami kriteriji in predvsem to, kam si želim priti.«





- »Širina pogleda na način, kako se lotiti strokovne izboljšave, v pomoč so mi gradiva, strokovna literatura, strokovne razprave s predavateljicami in kolegi ravnatelji iz skupine.«
- »Poudarek na pozitivnem. Vztrajati dalj časa, ne obupati pri prvi oviri (za uvedbo spremembe so potrebna tri leta).«
- »Bolj upoštevam povratne informacije in jih vnašam v prakso oziroma jih uporabljam pri uvedbi izboljšav; tako se strokovni delavci 'najdejo' v njih.«
- »Določen del procesa ocenjevanja delovne uspešnosti sem prenesla na sodelavce. Prilagodila sem ga usmeritvam šole, česar si prej nisem 'upala'. Kljub nasprotovanju kolektiva in celo ožjih sodelavcev sem nalogo izvedla in lahko poročam o pozitivnih rezultatih. Pri zagovarjanju stališč sem bila bolj prepričljiva in pripravljena z argumenti.«
- »Ocenjevanje delovne uspešnosti. Spremljanje dela pedagoških delavcev. Konference (šest klobukov) – še nisem izvedla, jo bom pripravila.«
- »Bolj zavestno, načrtno se lotevamo izboljšav, jih spremljamo in evalviramo.«
- »Drugače ocenjujem sodelavce, drugače jih vključujem v ocenjevanje, pripravljen imam akcijski načrt uvajanja medsebojnih hospitacij.«
- »Ocenjujem drugače, s pomočjo podkriterijev in opisno, brez številčnih ocen.«
- »Nov obrazec za ocenjevanje, osebno vročanje ocen.«
- »Večja objektivnost pri samoocenjevanju (zaposleni vnaprej vedo za kriterije – kaj pomeni posamezna ocena za posamezno delovno mesto v našem vrtcu).«

### **3.5 PETA RAVEN: VPLIV NA STROKOVNE DELAVCE IN OTROKE, UČENCE**

Tudi na ravni vpliva smo udeležencem zastavili dve vprašanji. Prvo je bilo zaprtega tipa; na štiristopenjski lestvici so označili, koliko so vidni učinki izboljšave v praksi (1 – skoraj nič, 4 – zelo). Povprečna ocena vpliva je znašala 3,6.

Drugo vprašanje je bilo odprtega tipa. Udeleženci so opisali učinke izboljšav, ki so jih uvajali. Povzemamo nekaj njihovih odgovorov.





## Opišite učinke izboljšave.

- »Če gledam na ravni vseh strokovnih delavcev, ne morem reči, da so učinki že vidni. To se bo zgodilo šele čez nekaj časa. Kar zadeva napredek na ravni manjšega tima, ki ga sestavljajo vodje strokovnih aktivov, pa menim, da napredek je. Člani tima so usvojili cilj izboljšave. Menim, da sta zadovoljstvo ob strokovnih debatah in želja, da bi bilo takih strokovnih razprav še več, zadostna pokazatelja, da se stvari premikajo v pravo smer.«
- »Vsak posameznik se bolj zaveda lastnega dela, svojega prispevka h kakovostnemu delu zavoda, zaradi tega čuti tudi večjo pripadnost in soodgovornost za kakovostno delo in prepoznavnost našega vrtca.«
- »Odkriti pogovori med sodelavci (tudi nasprotna mnenja), utemeljevanje z dokazi, samoocenjevanje.«
- »Zavedanje o strokovnem pristopu posameznika za strokovno rast kolektiva (razred, zbornica, šola). To povečuje kakovost dela vseh, učenca, učitelja, ravnatelja.«
- »Odkriti pogovori med strokovnimi delavci, več komunikacije, nova spoznanja in znanja, strokovni delavci sami načrtujejo dejavnosti.«
- »Komunikacija je boljša (učenec-učenec, učitelj-učenec, ravnatelj-učitelj). Pogovori med sodelavci, velika dodana vrednost.«
- »O učinkih bom lahko, glede na nov vprašalnik za letni pogovor, pisala šele po usklajevanju vprašalnika z zaposlenimi in sindikatom.«
- »Komunikacija se je izboljšala. Kolegi, ki doslej niso sodelovali, sodelujejo. Osem krogov odličnosti bomo prenesli tudi na dijake. Kolegi predstavljajo primere dobre prakse na pedagoških konferencah.«
- »Posamezni sodelavci so postali bolj zavzeti, predlagajo pobude, sprejemajo naloge, se vključujejo v dejavnosti, prispevajo k bogatejšemu programu in skrbijo zanj.«
- »Manj je nezdrave tekmovalnosti, zavisti, primerjanja.«
- »Ni pritožb čez ocene.«
- »Nekateri zaposleni so se zelo potrudili in odgovorno ter skrbno opravili številne naloge, ki so jim prinesle višjo oceno.«
- »Več predlogov, idej za posodabljanje.«
- »Zaposleni prepoznajo sodelavce, ki opravijo več – predlagajo jih za pohvalo.«
- »Sprejemanje sodelavca kot hospitirajočega, širina pogleda na delo, cenjenost, izmenjava izkušenj – npr. delo v zahtevnem oddelku.«
- »Več sodelujočih v izbrani dejavnosti, bolj poglobljeno delo na izbranem področju, odpiranje vrat učilnic ni več bav bav, pač pa nekaj, kar prispeva k večji kakovosti v praksi posameznika.«
- »Medsebojne hospitacije potekajo, sodelavci se o njih pogovarjajo. Uredili smo predstavitev dobrih praks in poročanje o izobraževanju.«
- »Zadovoljstvo zaposlenih, ker sem opazila, kaj vse počnejo. Zaposleni zdaj vedo, na katerih področjih pričakujem izboljšave.«





### 3.6 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE PROGRAMA

Udeležence smo prosili, naj zapišejo še predloge, kako bi program izboljšali. Navajamo nekaj odgovorov.

- »Povezovanje šol, mogoče srečanja na posamezni osnovni šoli ali vrtcu, igre vlog, mogoče priprava/izdelava kakšnega systemskega predloga. Drugače imajo druženja in izobraževanje ravnateljev veliko vrednost, predvsem zaradi izmenjave izkušenj.«
- »Izboljšava naj izhaja iz kolektiva, zato novih predlogov ne potrebujete, ampak jih vedno od nas udeležencev tudi dobite. Način dela z nami naj ostane enak, mogoče ob koncu programa tudi mi izmenjamo primer dobre prakse za profesionalni razvoj delavcev ali razvoj dobre klime itd.«
- »Možnost individualnih pogovorov o posamezni izboljšavi, izmenjava med ravnatelji, ki so uvajali enako izboljšavo.«
- »Mogoče zožiti vsebine 'gradbišč' in jih obdelovati tako teoretično kot izkustveno.«
- »Delo v manjši skupini, še eno nadaljevanje tega kroga vodenja za učenje.«
- »Ponovno srečanje skupine čez eno leto.«
- »Čestitke in pogum gospe Mihaeli – za strokovnost, predavateljsko energijo, spodbude za osebno rast ... Le tako naprej.«
- »Hvala za dobro izpeljan program. Želim vam še veliko uspehov in upam, da se bomo srečali tudi v prihodnje.«



## ■ ■ ■ 4. ZAKLJUČEK

Osnovni namen evalvacije je bil pridobiti uvid v izvedbo programa, da bi ga lahko še izboljšali. Tako smo pridobili informacije, ki so se nanašale na zadovoljstvo z izvedbo, učenje udeležencev, podporo v procesu uvajanja izboljšave, uporabo znanja in spretnosti ter na vpliv oziroma učinke programa.

Na podlagi analiziranih podatkov v zvezi z zadovoljstvom udeležencev lahko trdimo, da je bil program uspešen in da so udeleženci zelo zadovoljni. Njihova stališča o zadovoljstvu s programom (s predavatelji, metodami in sodelovanjem) so zelo pozitivna, negativnih mnenj praktično ni. Najbolj všeč so jim bile razprave, izmenjava mnenj in primerov dobrih praks ter gradiva in obrazci. Pridobljeno znanje jim je bilo v pomoč pri delu (npr. dobili so potrditev, nove zamisli, občutili večjo varnost, postali so bolj sistematični). V zvezi z učenjem so ocenili, da so se njihova pričakovanja večinoma uresničila, prav tako sta bila dosežena cilja programa. V programu so pridobili številna znanja in spretnosti, med najpogosteje omenjenimi so sistematični pristop k uvajanju izboljšave, nove metode, večšine argumentiranja. Poleg tega je program vplival na spremembo stališč in prepričan pri večini udeležencev, kar ocenjujemo kot pozitivno. K uspešnemu učenju je pripomogla podpora, ki so je bili udeleženci deležni pri predavateljih, strokovnih delavcih in kolegih v programu. Podporo strokovnih delavcev so ocenili nižje kot podporo predavateljev in kolegov v programu, kar je razumljivo, saj si nekateri strokovnih delavci sprememb ne želijo. Udeleženci programa so v praksi prepoznali tudi številne pozitivne vplive oziroma učinke programa, tj. uvajanja izboljšav na posameznem področju.

V spodnji preglednici je prikazan presek povprečnih vrednosti ocen udeležencev po posameznih ravneh evalvacije (preglednica 12).

**Preglednica 12: Povprečne vrednosti po posameznih ravneh evalvacije**

| Raven evalvacije                              | Povprečna vrednost |
|---|--------------------|
| 1. raven: zadovoljstvo udeležencev            | 4,0                |
| 2. raven: učenje udeležencev                  | 3,7                |
| 3. raven: podpora udeležencev                 | 3,8                |
| 4. raven: uporaba novega znanja in spretnosti | 3,9                |
| 5. raven: vpliv oziroma učinki izboljšave     | 3,6                |
| Skupaj  | 3,8                |





Na podlagi evalvacije ocenjujemo, da je program dosegel začrtane cilje, saj skupna povprečna ocena posameznih evalviranih ravni znaša 3,8 (na štiristopenjski lestvici). Trdimo lahko, da smo okrepili znanje in spretnosti udeležencev za kakovostno spremljanje in vrednotenje dela strokovnih delavcev, uspešno začrtali in uresničili izboljšave na področju ter omogočili in spodbudili izmenjavo primerov dobrih praks. Z vidika izboljšav programa je treba ohraniti novost, tj. individualne/skupinske konzultacije po vsakem srečanju, in omogočiti še več povezovanja med ravnatelji (tudi z obiskom zavodov med potekom programa). Program usposabljanja kot profesionalna oblika razvoja ravnateljev na področju pedagoškega vodenja je dosegel svoj namen.



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

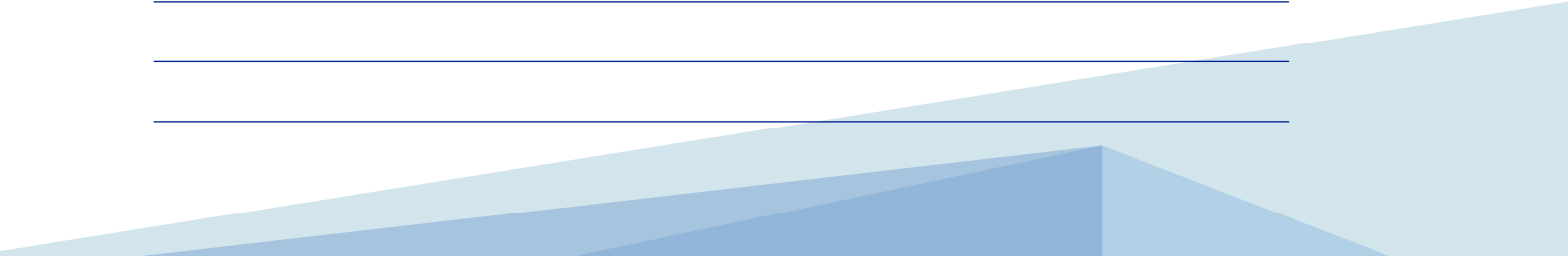
---

---

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



Vodenje za učenje













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



Vodnje za učenje





Šola za ravnatelje



Vodenje za učenje

## **VODENJE ZA UČENJE**

Poročilo o izvedbi programa  
v šolskem letu 2015/2016

Ljubljana, 2016