

XIV.

strokovni posvet  
pomočnikov ravnateljev



Šola za ravnatelje

VLOGA  
POMOČNIKOV  
RAVNATELJEV PRI  
KOMUNICIRANJU V  
ŠOLAH IN VRTCIH

Hotel Slovenija, Portorož

5.-7. marec 2012

XIV. STROKOVNI POSVET POMOČNIKOV RAVNATELJEV:  
**VLOGA POMOČNIKOV RAVNATELJEV PRI KOMUNICIRANJU V ŠOLAH IN VRTCIH**

Uredili:

**Justina Erčulj**  
**Petra Weissbacher**

Izdala in založila:

**Šola za ravnatelje**  
**Predoslje 39**  
**4000 Kranj**

Odgovorna oseba:

**Andrej Koren**

Oblikovanje:

**StudioMakda**

Tisk:

**Dravska tiskarna, Maribor**

Število izvodov:

**380**

Marec 2012

Publikacija je financirana iz sredstev Evropskega strukturnega sklada.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



*Naložba v vašo prihodnost*  
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA  
Evropski socialni sklad



Šola za ravnatelje

#### **XIV. strokovni posvet pomočnikov ravnateljev:**

# VLOGA POMOČNIKOV RAVNATELJEV PRI KOMUNICIRANJU V ŠOLAH IN VRTCIH

**Gradivo za udeležence**

XIV. strokovni posvet pomočnikov ravnateljev je pripravljen v okviru projekta Vseživljenjsko učenje – usposabljanje za vodenje šol in vrtcev II, ki ga sofinancirata Evropski strukturalni sklad in Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport.

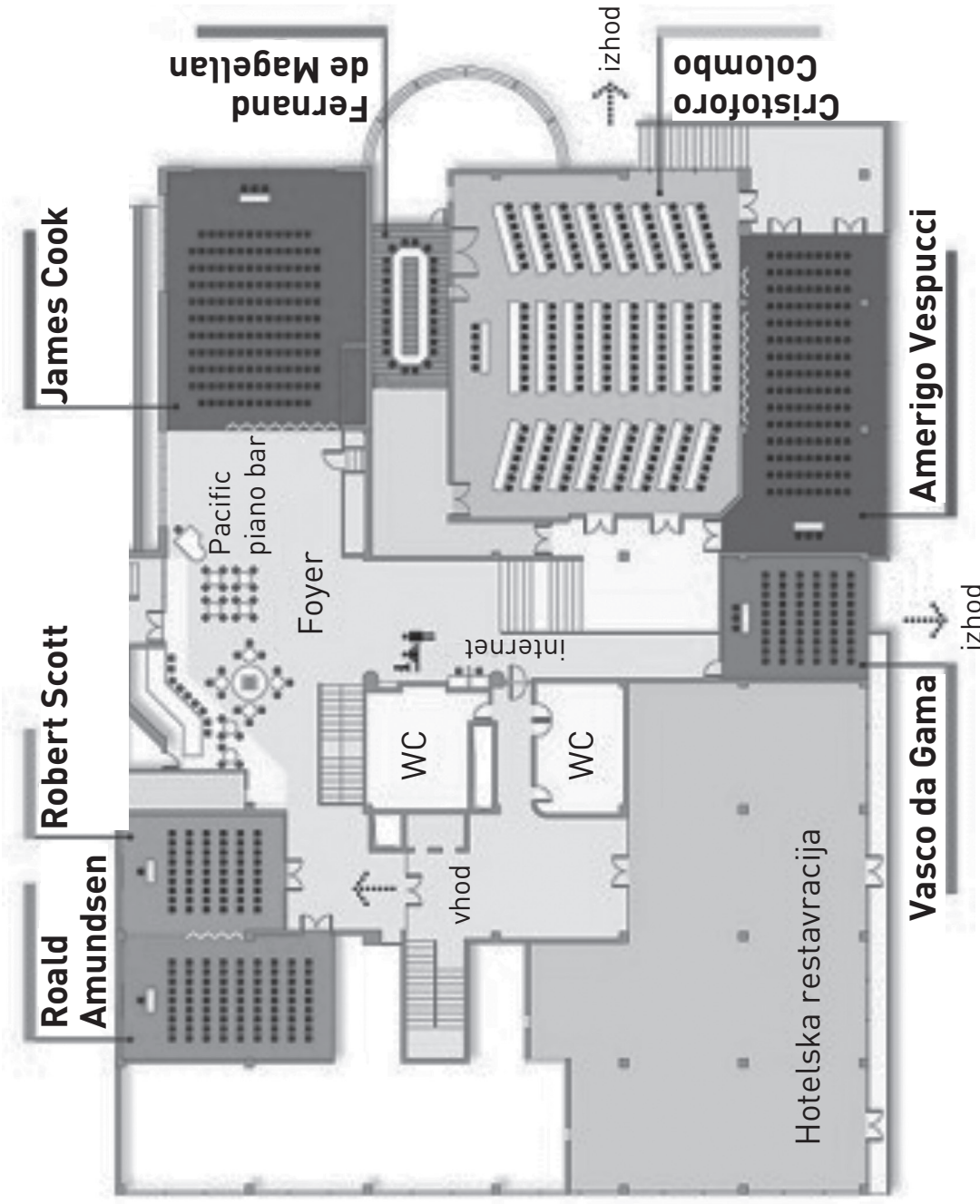


## PROGRAMSKI ODBOR

- dr. Justina Erčulj, Šola za ravnatelje, vodja programskega odbora
- mag. Mateja Brejc, Šola za ravnatelje
- dr. Andrej Koren, Šola za ravnatelje
- mag. Vlasta Poličnik, Šola za ravnatelje
- dr. Louise Stoll, Pedagoški inštitut univerze v Londonu

## ORGANIZACIJSKI ODBOR

- Petra Weissbacher, Šola za ravnatelje, vodja organizacijskega odbora
- dr. Justina Erčulj, Šola za ravnatelje
- Sanja Gradišnik, Šola za ravnatelje
- Eva Valant, Šola za ravnatelje





## PROGRAM

Ponedeljek, 5. 3. 2012

### Dvorana Colombo

Uvod v posvet	14.00–15.30	dr. <b>Andrej Koren</b> , Šola za ravnatelje
Izboljšanje komuniciranja: pogovori o učenju		dr. <b>Louise Stoll</b> , Pedagoški inštitut Univerze v Londonu
<b>Odmor</b>	<b>15.30–16.00</b>	
Aktualne usmeritve na področju izobraževanja	16.00–16.45	<b>Mojca Škrinjar</b> , državna sekretarka
Kadrovski pogoji med zakonodajo in bolonjsko preno	16.45–17.30	mag. <b>Darinka Cankar</b> , Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport
Uvod v delavnice	17.30–17.45	dr. <b>Justina Erčulj</b> , Šola za ravnatelje
<b>Odmor</b>	<b>17.45–18.00</b>	
<b>OKROGLA MIZA:</b> Komunikacija in kultura	18.00–19.00	<b>Sekumady Conde</b> z gostoma <b>Lilijano Praprotnik Zupančič</b> (Lila Prap) in <b>Ferijem Lainškom</b>
Večerja z družabnim srečanjem	20.00	Restavracija Hotela Slovenija

Torek, 6. 3. 2012

Delavnice	9.00–10.30
<b>Odmor</b>	<b>10.30–11.00</b>
Delavnice	11.00–12.30
<b>Odmor za kosilo</b>	<b>12.30–14.30</b>
Delavnice	14.30–16.00
<b>Odmor</b>	<b>16.00–16.30</b>
Delavnice	16.30–18.00



## Delavnice

Dvorana	Izvajalec	Delavnica
Colombo	<b>Gorazd Božič</b> , Arnes	<b>Potenciali in tveganje e-komuniciranja</b>
Cook	<b>Ksenija Benedetti</b> , Protokol Republike Slovenije	<b>Osnove protokola na prireditvah</b>
Vespucci	mag. <b>Vlasta Poličnik</b> , Šola za ravnatelje	<b>Povratna informacija</b>
Da Gama	<b>Sekumady Conde</b> , Radiotelevizija Slovenija	<b>Moč vprašanj – čarobnost vprašaja</b>
Amundsen in Scott	<b>Jaka Strajnar</b> , akademski glasbeni tolkalec in profesor tolkal	<b>Spoznajte svoj ritem – delavnica cajona</b>

Sreda, 7. 3. 2012

## Dvorana Colombo

<b>Komunikacija v šoli: upravljanje z odnosi in konflikti</b>	<b>9.00–10.30</b>	dr. <b>Mirjana Ule</b> , Fakulteta za družbene vede
<b>Odmor</b>	<b>10.30–11.00</b>	
<b>Etika in pravo zasebnosti v učiteljskem poklicu</b>	<b>11.00–12.00</b>	dr. <b>Andraž Teršek</b> , Univerza na Primorskem
<b>Odmor</b>	<b>12.00–12.15</b>	
<b>Razgovor s predstavniki ministrstva za področje vrtcev, osnovnega in srednjega šolstva</b>	<b>12.15–13.45</b>	Predstavniki Ministrstva za izobraževanje, znanost, kulturo in šport

## Razgovori s predstavniki ministrstva za področje vrtcev, osnovnega in srednjega šolstva

Dvorana	Področje
Colombo	osnovno šolstvo
Cook	vrtci
Amundsen in Scott	srednje šolstvo



VLOGA POMOČNIKOV RAVNATELJEV PRI  
KOMUNICIRANJU V ŠOLAH IN VRTCIH

Gradivo za udeležence



## XIV. POSVETU POMOČNIKOV RAVNATELJEV NA POT

Vsako leto z veliko vnemo pripravimo posvet pomočnikov ravnateljev, ker vemo, da se ga boste udeležili v velikem številu, da boste obiskali vse delavnice in v evalvacijah večinoma povedali, da ste bili zadovoljni. Vendar nam vedno znova predstavlja poseben izziv izbira teme. Biti mora usmerjena v vodenje, pisna na kožo vlogi pomočnikov in biti aktualna, pa še ponavljati se ne sme. Tokrat smo menili, da bo odločitev precej lahka, saj nam vedno znova sporočate, da vas zanima komunikacija.

Ko pa smo se že odločili, da se bomo letos posvetili vlogi pomočnikov pri komuniciranju v šolah in vrtcih, se je izkazalo, da tema ponuja preveč možnosti za en sam tridnevni posvet. Zato smo morali izbrati le nekatere izmed številnih razsežnosti komunikacije. V plenarnih predavanjih vam bodo priznani strokovnjaki predstavili pogovore o učenju v vrtcih in šolah, upravljanje z odnosi in konflikti ter etični vidik komuniciranja.

Letos bomo izvajali pet delavnic, kjer bodo izvajalci predstavili različne oblike komunikacije: e-komuniciranje, osnove protokola na prireditvah, načela konstruktivne povratne informacije, moč vprašanj in nebesedno komunikacijo, ki jo tokrat ponazarja delavnica cajona. Verjamemo, da boste tudi tokrat v vsaki našli nekaj zase.

Okrogla miza ob koncu prvega dne je postala že nekako tradicionalna. Letos smo v sozvočju s temo nanjo povabili dva znana umetnika, mojstra besede in ilustracije.

Ob osrednji temi vam vsako leto tretji dan posveta omogočimo pogovor s predstavniki ministrstva. Letos smo dodali še plenarno predavanje o kadrovskih pogojih med zakonodajo in bolonjsko prenovo.

Verjamem, da vam bodo izbrane teme in sodelujoči predavatelji odstrli dovolj različnih pogledov na komunikacijo, da boste lahko razširili svoje znanje in spretnosti, razmišljali o svoji praksi na tem področju, jo znali presoditi in spoznanja prenesti v svoje vsakdanje delo s sodelavci, z otroki, učenci in dijaki. Marsikaj pa vas bo verjetno okrepilo tudi za ravnanje na drugih področjih vašega dela.

Želim vam veliko novih spoznanj, uspešno delo in prijetno druženje.

dr. **Justina Erčulj**  
Vodja programskega odbora





VLOGA POMOČNIKOV RAVNATELJEV PRI  
KOMUNICIRANJU V ŠOLAH IN VRTCIH

Gradivo za udeležence

## Vodenje pogovorov o učenju: Izboljševanje komunikacije

**prof. Louise Stoll**

Londonski center za vodenje v učenju  
Inštitut za izobraževanje, Univerza v Londonu  
louise@louisestoll.com

**Konferenca pomočnikov ravnateljev**

Portorož, Slovenija  
5. marec 2012





### Oris

- Pomen strokovnih skupnosti za učenje v spreminjajočem se svetu
- Komunikacija v strokovnih skupnostih za učenje
  - Neverbalna komunikacija
  - Jezikovne skupnosti in pogovori
  - Dialog
  - Pogovori o učenju

---

---

---

---

---

---

---

### Lestvica PISA 2009

Statistično pomembno nad povprečjem OECD  
Statistično nepomembno razlika do povprečja OECD  
Statistično pomembno pod povprečjem OECD

	Splošno branje	Matematika	Naravoslovje
Povprečje OECD	493	496	501
Šanghaj-Kitajska	556	600	575
Koreja	539	546	538
Finska	536	551	554
Hong Kong- Kitajska	533	555	549
Singapur	526	562	542
Kanada	524	527	529
Nova Zelandija	521	519	532
Japonska	520	529	539
Avstralija	515	514	527
Nizozemska	508	526	522
Belgija	506	515	507
Velika Britanija	494	492	514
Slovenija	483	501	512

---

---

---

---

---

---

---

---

### Štirje stebri učenja

- Učiti se, da bi vedeli
- Učiti se, da bi znali delati
- Učiti se, da bi znali živeti v skupnosti
- Učiti se, da bi znali biti

UNESCO (1996)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 7 spretnosti preživetja

- Kritično mišljenje in reševanje problemov
- Sodelovanje v mrežah in vodenje z zgledom
- Spretnost in prilagodljivost
- Pobuda in podjetništvo
- Učinkovita govorna in pisna komunikacija
- Dostop in analiziranje podatkov
- Radovednost in domišljija

Wagner (2008)  
The Global Achievement Gap

---

---

---

---

---

---

---

---

### Močna nagnjenja v učenju

Claxton in drugi (2011)

<b>Prožnost</b> Vsrkavanje Vztrajnost Osredotočenost Upravljanje Motnje	<b>Iznajdljivost</b> Domiselnost Povezovanje Vprašanja Okoristiti se
<b>Razmišljanje</b> Načrtovanje Samoocenjevanje Samozavedanje Ponovni pregled	<b>Povezovanje</b> Soodvisnost Posnemanje Dovzetnost Empatija in poslušanje

---

---

---

---

---

---

---

---

### Gre za učenje (zdaj je čas)

V hitro spreminjajočem se svetu smo brez sposobnosti učenja, pozabljanja in ponovnega učenja izgubljeni. Trajno in nenehno učenje je sestavni del enaindvajsetega stoletja.

Stoll et al (2003)





Ko govorimo o inteligenci je jasno, da gre za veliko več kot to, kaj lahko storimo kot posamezniki. Interakcija z drugimi je ključen element pameti v resničnem svetu.

Lucas in Claxton (2010)

---

---

---

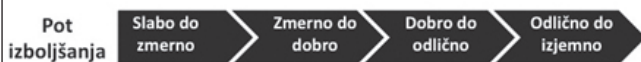
---

---

---

---

### Kako se izboljšujejo najbolj izboljšani sistemi na svetu



Doseganje osnov pismenosti	Postavljanje temeljev	Oblikovanje strokovnjaka	Izboljševanje skozi vrstnike in inovacije
----------------------------	-----------------------	--------------------------	---

McKinsey in družbeniki (2010)

---

---

---

---

---

---

---

### Izboljševanje vodenja v šolah

#### Politični vzvod št. 1: Ponovna opredelitev vlog in odgovornosti vodstva šole

- Natančna opredelitev vodstvenih odgovornosti in osredotočenosti na osnovne prakse vodenja za učenje
- Razvoj vodstvenih okvirjev
- Zagotavljanje višjih stopenj avtonomnosti z ustreznim usposabljanjem in podporo

OECD (2008)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Strokovna skupnost za učenje

Vključujoča skupina ljudi, ki si zagotavlja medsebojno podporo in skozi sodelovanje, refleksijo in osredotočenostjo na rast raziskuje in se uči o svoji praksi, da bi izboljšala učenje vseh učencev.

Stoll (2011)

---

---

---

---

---

---

---

---

### Lastnosti strokovnih skupnosti za učenje

- Skupne vrednote in vizija
- Skupinska odgovornost za učenje učencev
- Sodelovanje z osredotočenostjo na učenje
- Skupinsko in individualno strokovno učenje
- Refleksivne strokovne raziskave
- Odprtost, mrežno povezovanje in partnerstva
- Vključujoče članstvo
- Medsebojno zaupanje, spoštovanje in podpora

Bolam et al (2005)

---

---

---

---

---

---

---

---

Neverbalna  
komunikacija





Kaj se v vaši šoli komunicira neverbalno? Katera sporočila se sporočajo?

S katerimi spremembami bi uvedli močna sporočila, da je šola strokovna skupnost za učenje?

---

---

---

---

---

---

---

## Jezikovne skupnosti in pogovori

---

---

---

---

---

---

---

Delovna okolja so jezikovne skupnosti . . .  
Vsi vodje vodijo jezikovne skupnosti. Čeprav ima vsak človek v vsakem okolju neko priložnost za vpliv na naravo jezika, imajo vodje eksponentno večji dostop in priložnost za oblikovanje, spremembe ali potrjevanje obstoječih jezikovnih pravil.

Kegan in Lahey (2001)  
How the Way We Talk Can Change the Way We Work

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

Delo na tej šoli mi je prineslo fantastične priložnosti za razmišljanje o sebi kot učitelju in osebi. Tako ohranjam veselje do dela. Pogosto sem utrujen. Zelo rad poučujem v tem okolju. Zelo razburljivo je in predstavlja pomembno učenje za odrasle in otroke.

---

---

---

---

---

---

---

---

Menim, da potrebujemo večjo mero zaupanja, medsebojnega spoštovanja in upoštevanja drug drugega - učitelji, asistenti in vse ostalo osebje. Bolje moramo delati skupaj.

Občutek imam, da nekateri ljudje dobijo več priložnosti od drugih - včasih imam zato občutek, da nisem cenjen toliko kot drugi.

---

---

---

---

---

---

---

---

Dialog





### . Dialog

. . . Zmožnost članov skupine, da odložijo domneve in vstopijo v resnično 'skupno razmišljanje' . . . skozi katero lahko skupina doseže vpogled, ki ga individualno ni mogoče doseči.

Senge (1990)

---

---

---

---

---

---

---

Gradnja mostov za celotno skupnost zahteva razvoj dialoga v skupnosti in uvajanje kulture dialoga ... Uporaba dialoga poveča našo zmožnost za učenje od drugih skozi demokratičen diskurz in lahko kljub velikim razlikam v izkušnjah in gledišču pripelje do pomembnih javnih aktivnosti, ki promovirajo socialno pravičnost in medsebojno spoštovanje.

West-Burnham in Otero (2005)

---

---

---

---

---

---

---

### 8 elementov kulture dialoga

1. Sodelovanje namesto prevlade
2. Enakovredna skrb za vprašanja in odgovore
3. Privajanje na nejasnost in negotovost
4. Prizadevati si biti prav toliko kot storiti
5. Enakovredna skrb za svoje učenje in učenje drugih
6. Posvečanje enako energije poslušanju in govorjenju
7. Zavedanje, da je biti priča mislim in občutjem drugih enako pomembno, kot so refleksije posameznikov
8. Dopuščati možnosti, da nas pogovor spremeni

West-Burnham in Otero (2005)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Strogo urejeno mišljenje ne zmore razumeti ideje, da je soočenje odprta izmenjave velikih razlik z namenom iskanja rešitve s pravim dialogom.

Aung San Suu Kyi

---

---

---

---

---

---

---

---

#### Kritični prijatelj

. . . zaupnik(ca), ki postavlja provokativna vprašanja, posreduje podatke, ki jih je potrebno presojati z drugačnega zornega kota in kritizira posameznikova dejanja kot prijatelj. Kritičen prijatelj si vzame čas za popolno razumevanje konteksta predstavljenega dela in ciljev, ki si jih je posameznik ali skupina zastavila. Prijatelj je zagovornik uspeha dela.

---

---

---

---

---

---

---

---

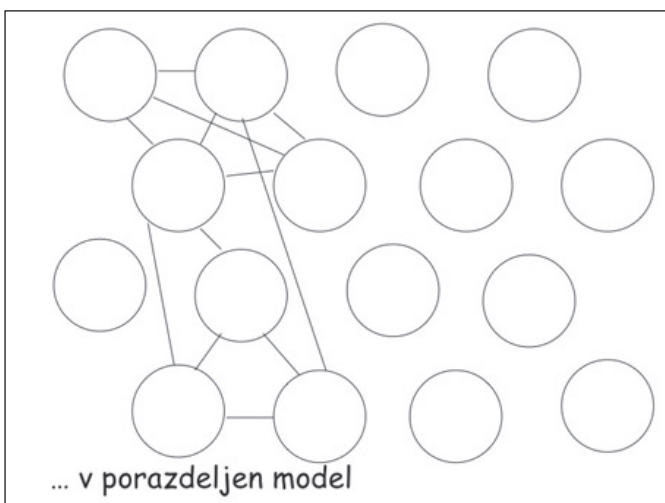
#### Vrtec Eastwick

##### Cilj:

"Skupno delo za spodbujanje odprte kulture, v kateri so tveganja dovoljena in v kateri vsi prevzemajo lastništvo in si upajo izzvati, biti izzvani in se vprašati - zakaj ne?"

Spremeniti smo morali hierarhični model, v katerem je vodja šole sprejemal vse odločitve ...





---

---

---

---

---

---

---

### Strokovni dialog... naš dogovorjeni protokol

- Naj bo jasno in nedvoumno.
- Dogovorimo se za ustrezen kraj in čas.
- Dialog povežimo s problemom, ne z osebo.
- Ohranimo mir in strokovnost.
- Če čutimo, izrazimo čustva.
- Načrtujemo čas za razmislek in po potrebi prosimo zanj.
- Vračajmo se k nedokončanim zadevam.
- Iščimo pozitivne lastnosti problemov, o katerih razpravljamo.

---

---

---

---

---

---

---



Kako zagotavljate odprt dialog v vaših vrtcih  
in šolah oziroma v tistih, ki jih poznate?

S čim si pomagate pri spodbujanju  
odkritega dialoga?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Štiri razsežnosti zaupanja v medsebojnih odnosih

1. Spoštovanje
2. Kompetentnost
3. Upoštevanje drugih
4. Integriteta

Bryk in Schneider (2002)

---

---

---

---

---

---

---

---

Pogovori o učenju

---

---

---

---

---

---

---

---

**Pogovori o učenju**

... kako izobraževalci  
skupaj oblikujejo  
pomen in skupaj  
odkrivajo novo  
razumevanje in znanje.  
Takšni pogovori vodijo  
v namenske  
spremembe za  
izboljšanje prakse in  
učenja učencev.

Stoll (2010)





---

---

---

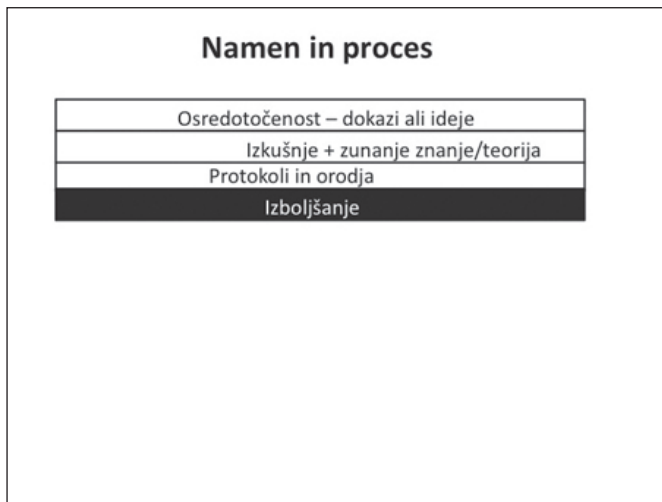
---

---

---

---

---



---

---

---

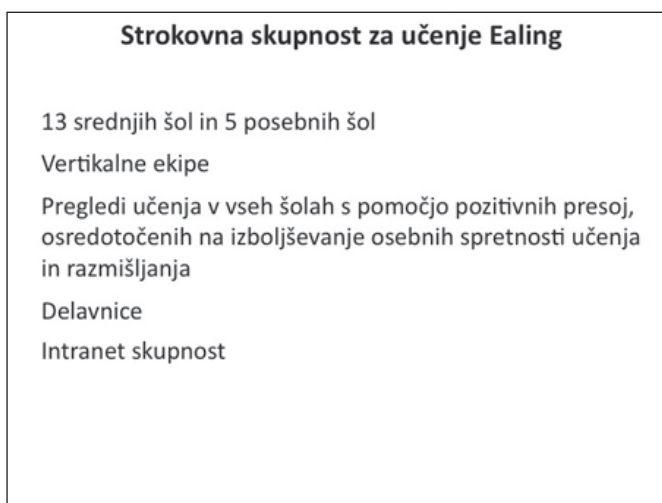
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

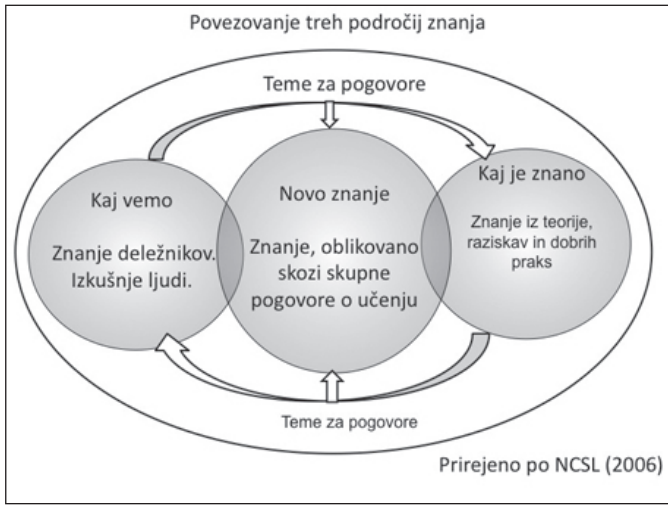
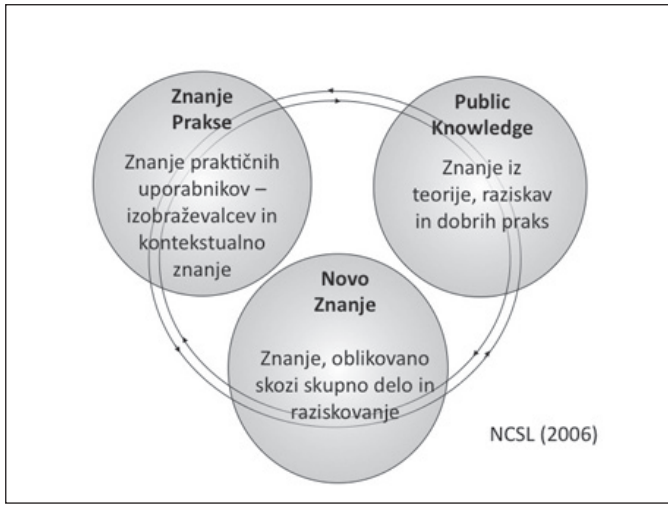
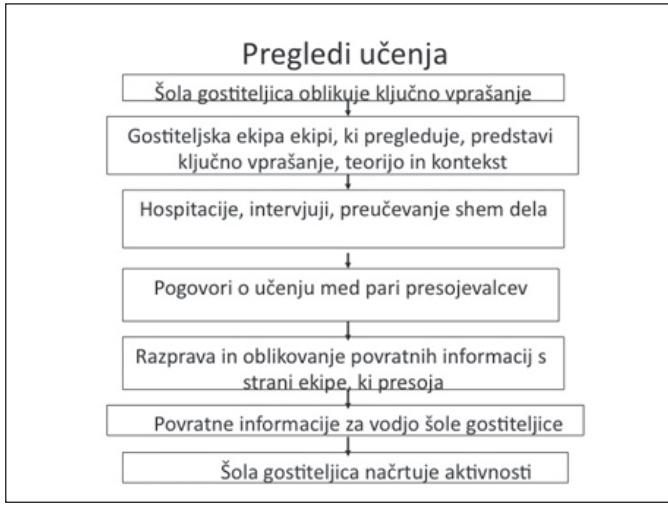
---

---


---

---

---





 **Strokovna skupnost za učenje Ealing**  
obrazec za povratne informacije presojevalcev  
www.ealing.gov.uk

**Področje in fokus raziskave:**

<p>Kaj vidite, slišite, mislite da se dogaja za učence?</p> <p><i>Primer: Vsi učenci oblikujejo svoja odprta vprašanja za uvod v raziskovanje revščine v Keniji.</i></p>	<p>Kateri pogoji za učenje ali vedenja odraslih poenostavljajo dogajanje?</p> <p><i>Primer: Učitelj je postavil jasna pričakovanja glede začetka raziskovanja z vprašanji, osredotočenimi na učence.</i></p>
--	--

Povzetek komentarjev za povratne informacije ob koncu dneva – katere ključne elemente naj šola razvija za nadaljnji razvoj učenja?

---

---

---

---

---

---

---

---

Oblikujte nekaj vprašanj za učence, s katerimi bi izvedeli več o njihovem učenju

---

---

---

---

---

---

---

---

SSU Ealing vprašanja za diskusijo s skupinami učencev

- Opišite, kako je videti dober učenec? (Njihove spretnosti in navade)
- Ocenite svoje spretnosti od 1 – 10 (10 je visoko):  
*raziskovanje, izpraševanje, refleksija, delo v ekipi, organizacija svojega dela, sodelovanje*
- Katera dejanja vaših učiteljev vam najbolj pomagajo pri izboljševanju učenja?
- Kdaj menite, da se najbolje učite? Naštejte nekaj primerov.
- Pojasnite, zakaj se najbolje učite na teh področjih in naštejte pogoje, ki jih potrebujete za zares dobro učenje.
- Ali vam učitelji pojasnijo tudi, kako se učite in ne le kaj se učite? Ali lahko naštejete nekaj primerov?

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

### Zaporedje fraz v protokolu za ogled dela učencev

Faza protokola	Navodila za sodelujoče
1. Uvod (2 min.)	Spomnimo se na pravila – brez napak, sodelovanje, konsenz. Učitelj, ki daje delo, poda kratko izjavo brez kvalitativnih ocen.
2. Opis dela učencev (10 min.)	Zberite čimveč podatkov. Opišite, kar vidite, brez presoje ali interpretacij.
3. Interpretacija dela učencev (10 min.)	Poskusite osmisliti dejanja, razmišljanja in vzroke učencev. Presodite več interpretacij glede na kakovost dokazov.
4. Pomen za prakso v učilnici (10 min.)	Na podlagi opazovanj in interpretacij se pogovorite o vplivih na učenje in ocenjevanje v učilnici.
5. Razmišljanja o procesu (10 min.)	Premislite o delovanju procesa. Misli delite z drugimi.

Little in Curry (2008)

---

---

---

---

---

---

---

---

### Raziskava analize vrzeli – nova tema za pogovore

#### A. Trenutno stanje

- 5 = se popolnoma strinjam
- 4 = se strinjam
- 3 = se delno strinjam
- 2 = se ne strinjam
- 1 = se sploh ne strinjam

#### B. Pomen

- 5 = ključno
- 4 = pomembno
- 3 = dokaj pomembno
- 2 = ne preveč pomembno
- 1 = nepomembno

5	4	3	2	1	Imamo visoko raven medsebojnega zaupanja in spoštovanja	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Strukture (čas in prostor ipd.) so organizirane za podporo sodelovanju strokovnih delavcev.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Vodje so predani in osredotočeni na razvoj strokovne skupnosti za učenje	5	4	3	2	1

---

---

---

---

---

---

---

---

### Knjižni klub

#### Sestavljanje

Strokovne skupine preberejo enako delo (10 minut)

Razprava o delu s pomočjo vprašanj za strokovne skupine (15 minut) – vključno z 'Kaj vas je spodbudilo k razmišljanju?'

Domače skupine (šolska skupina) delijo ključna sporočila (20 minut)

Domače skupine razmišljajo o vprašanjih za domačo skupino (15 minut)





### Zavzetost

Osredotočenost na raziskave  
Globina  
Spoštljiv izziv  
Tveganje

---

---

---

---

---

---

---

### Globina pogovorov v družbenih mrežah učiteljev matematike

Pogovori v povezavi z naslednjim:

#### Nizka

Usklajevanje besedil, standardov, ocenjevanja, smernice za jemanje nove snovi; organiziranje učilnic; souporaba materialov ali aktivnosti; splošna diskusija o poteku pouka in o tem, kako učenci sprejemajo snov

#### Srednja

Potek pouka vključno z razlogi; podrobno načrtovanje, vključno z razpravo o vzrokih; specifična = podrobna razprava o tem, ali se učenci učijo (a ne o tem, kako se učijo); razprava o strategijah poučevanja v kontekstu opazovanj; reševanje matematičnih problemov z razpravo

#### Visoka

Pogovori o enem ali več pedagoških načelih, ki so podlaga za metode učenja in poučevanja; kako se učenci učijo oziroma narava matematičnega mišljenja učencev; matematični pojmi in načela

Coburn in Russell (2008)

---

---

---

---

---

---

---

### Premaknite se iz "dežele prijaznosti"

V izobraževalni "deželi prijaznosti" razumemo medsebojno prijaznost kot nepripravljenost za postavljanje izzivov drug drugemu.

City et al (2010)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Kaj ste tvegali v tej diskusiji?

- Podpreti vse in deliti vse
- Zaupanje - neznan ljudje
- Izzivalna vprašanja
- Poročilo spodbudi postavljanje vprašanj
- Tveganje tišine
- Tveganje odprtega pogovora o svoji šoli
- Delitev svojih šibkosti z drugimi šolami
- Nov način dela

Člani SSU Ealing (2010)

Namenska dejanja – spremembe v praksi



Ustvarjanje znanja



Refleksije, ki spodbujajo razmišljanje

. . . Znanje se ustvarja skozi dialog ali pogovore, ki opredmetijo predpostavke, ideje, misli in občutja in jih pripravijo za raziskovanje. V takšnih pogovorih se oblikujejo nove ideje, orodja in prakse in prvotno znanje se v takšnem procesu bodisi obogati bodisi spremeni.

Earl in Timperley (2008)





### Zaveza dejanjem – nekaj vprašanj za usmerjevalce

- Kaj, ko bi poskusili . . . ?
- Čemu se boste zavezali?
- Kaj boste opravili do prihodnjega tedna/v prihodnjih dveh tednih?
- Za kaj želite biti odgovorni sami sebi?
- Kaj želite od mene?
- Na lestvici 1-10, kako verjetno je, da boste to opravili? Kaj bi oceno približalo 10?

---

---

---

---

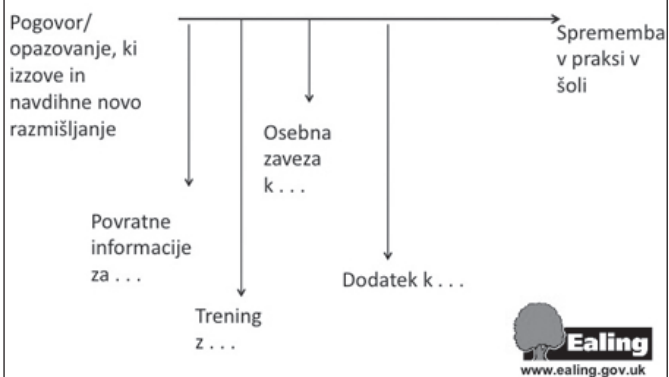
---

---

---

---

### Sledenje prenosu: od idej do spremenjene prakse



---

---

---

---

---

---

---

---



Kaj vas najbolj pripravi k razmišljanju o svoji praksi ob pogovorih s kolegi?

Kakšne priložnosti ustvarjate v vaši šoli za pogovore o učenju?

Kaj bi lahko izboljšalo pogovore o učenju v vaši šoli?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

Spretnosti dialoga

Poslušanje

Spraševanje

Izzivanje

Raziskovanje

Povezovanje

Izgradnja

---

---

---

---

---

---

---

---

Vprašanja za kritično prijateljstvo

Podpora kolegom v raziskovanju svojih izkušenj in spodbujanje kreativnega in kritičnega mišljenja o sebi in svoji praksi. Ko vprašanja uporabljate, opazujte njihov učinek.

O čem razmišljaš?

Zakaj tako razmišljaš?

Na čem je osnovana tvoja odločitev?

Kaj te je pripravilo, da si se je lotil na tak način?

Katere dokaze imaš za do?

Kakšna je teorija za tvojo dejavnostjo?

Lahko na to gledaš še kako drugače?

Kaj opažaš/si opažal?

Katere so nekatere možnosti?

Kaj te je presenetilo?

Kaj si morda spregledal?





## Uporaba vašega učenja

Katero sporočilo iz današnje delavnice želite odnesti s seboj in o njej razmišljati naprej ali jo uporabiti in prilagoditi za uporabo v vašem okolju?

---

---

---

---

---

---

---

*Vse stvari, za katere sem mislil, da jih razumem do potankosti, sem razumel zato, ker sem jih opazoval skozi druge ljudi, skupaj z drugimi ljudmi... Naša razumevanja so se približevala, saj smo lahko med raziskovanjem o njih razpravljali...*

Učitelj v strokovni skupnosti za učenje Ealing

---

---

---

---

---

---

---

Pravzaprav SSU in proces presoje učenja pripravi učitelje do razmišljanja. Več kot nekdo razmišlja, večja je njegova sposobnost za izboljševanje lastne prakse... Skupnost za učenje je v šolo močno prispevala k temu, kar pomeni, da imajo vse naše ostale dejavnosti veliko večji učinek. Ljudje se sedaj pogovarjajo o učenju in poučevanju.

Vodja šole

---

---

---

---

---

---

---





VLOGA POMOČNIKOV RAVNATELJEV PRI  
KOMUNICIRANJU V ŠOLAH IN VRTCIH  
Gradivo za udeležence

# KADROVSKI POGOJI MED ZAKONODAJO IN BOLONJSKO PRENOVO

Darinka Cankar



---

---

---

---

---

---

---

---

## ZOFVI, 92. člen:

Strokovni delavci morajo obvladati slovenski knjižni jezik, imeti **ustrezno izobrazbo**, določeno s tem zakonom in drugimi predpisi, ter opravljen strokovni izpit v skladu s tem zakonom.

---

---

---

---

---

---

---

---

## ZOFVI, 94., 96., 97. ... člen:

... mora imeti izobrazbo ustrezne smeri, pridobljeno najmanj po študijskih programih za pridobitev izobrazbe **prve stopnje**, oziroma **raven izobrazbe**, pridobljene po študijskih programih, ki v skladu z zakonom ustreza izobrazbi **prve stopnje**, in ...

... mora imeti izobrazbo ustrezne smeri, pridobljeno po študijskih programih za pridobitev izobrazbe **druge stopnje**, oziroma **raven izobrazbe**, pridobljene po študijskih programih, ki v skladu z zakonom ustreza izobrazbi **druge stopnje**, in ...

---

---

---

---

---

---

---

---

## Študijski programi za pridobitev izobrazbe:

- **prve stopnje:**
  - visokošolski strokovni
  - univerzitetni
- **druge stopnje:**
  - magistrski
- **tretje stopnje:**
  - doktorski

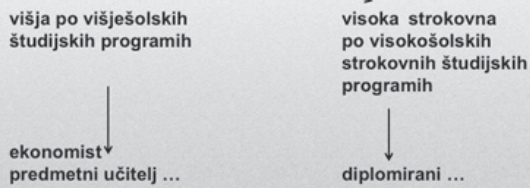




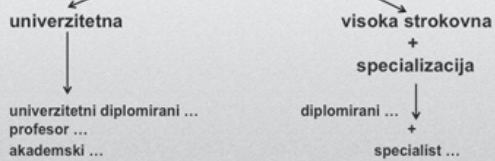
## Strokovni naslovi

- **prve stopnje:**
  - visokošolski strokovni → diplomirani ... (vs)
  - univerzitetni → diplomirani ... (un)
    - profesor ...
    - akademski ...
- **druge stopnje:**
  - magistrski → magister ...
    - magister profesor ...
    - magister akademski ...
- **tretje stopnje:**
  - doktorski → doktor znanosti

## Raven izobrazbe, ki v skladu z zakonom ustreza izobrazbi prve stopnje



## Raven izobrazbe, ki v skladu z zakonom ustreza izobrazbi druge stopnje



---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---



**UNIVERZITETNI ŠTUDIJSKI PROGRAM PRVE STOPNJE**

**DIPLOMIRANA BIBLIOTEKARKA IN INFORMATIČARKA (UN)**

ima **IZOBRAZBO PRVE STOPNJE**

**ANA NOVAK**

**UNIVERZITETNI ŠTUDIJSKI PROGRAM**

**UNIVERZITETNA DIPLOMIRANA SOCIALNA DELAVKA**

ima **IZOBRAZBO, ki ustreza IZOBRAZBI DRUGE STOPNJE**

**JELKA ZUPAN**



VLOGA POMOČNIKOV RAVNATELJEV PRI  
KOMUNICIRANJU V ŠOLAH IN VRTCIH  
Gradivo za udeležence

UNIVERZA V LJUBLJANI, ima IZOBRAZBO, ki ustreza IZOBRAZBI PRVE STOPNJE

**diplo**

JELKA ZUPAN v kraju *Kranj*

rojena 23. avgusta 1974 je dne 16. oktobra 1998

opravila vse obveznosti visokošolskega strokovnega študijskega programa Socialno delo in končala visokošolski strokovni študij, zato ji podeljuje strokovni naslov

● diplomirana socialna delavka

V Ljubljani, dne 16. decembra 1998 Številka: 1111

DEKAN FAKULTETE ZA SOCIALNO DELO REKTOR UNIVERZE V LJUBLJANI

---

---

---

---

---

---

---

---

UNIVERZA V LJUBLJANI, FILOZOFSKA FAKULTETA

**diploma**

MOJCA KOVAČ v kraju *Kranj*

rojena 1. aprila 1969 je dne 24. junija 1993

končala visokošolski študij psihologije na Oddelku za psihologijo Filozofske fakultete, ki ji zato priznava visokošolsko strokovno izobrazbo in podeljuje strokovni naslov

**diplomirana psihologinja**

diploma izdana v Ljubljani, dne 16. decembra 1993 Številka: 201-93

DEKAN FILOZOFSKE FAKULTETE REKTOR UNIVERZE V LJUBLJANI

---

---

---

---

---

---

---

---

**Uskladitev strokovnih naslovov**

Zakon o strokovnih in znanstvenih naslovih (1998):

- 21. člen: kdor si je pridobil strokovni ali znanstveni naslov pred uveljavitvijo tega zakona, ima pravico do naslova, usklajenega po tem zakonu
- strokovni naslovi, pridobljeni po višješolskih študijskih programih, razpisanih najkasneje v študijskem letu 1995/96, se uporabljajo nespremenjeni

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Uskladitev strokovnih naslovov

- Strokovni naslovi, pridobljeni po višješolskih študijskih programih ostanejo nespremenjeni.  
npr. ekonomist → ekonomist  
npr. predmetni učitelj ... → predmetni učitelj ...
- diplomirani ... → univerzitetni diplomirani ...
- profesor ... → profesor ...
- akademski ... → akademski ...

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



UNIVERZA V LJUBLJANI, FILOZOFSKA FAKULTETA

**ima UNIVERZITETNO IZOBRAZBO**

# diploma

MOJCA KOVAČ

rojena 1. aprila 1969 v kraju Kranj  
je dne 24. junija 1993

končala visokošolski študij psihologije  
na Oddelku za psihologijo Filozofske fakultete,  
ki ji zato priznava visokošolsko strokovno izobrazbo in podeljuje strokovni naslov

● diplomirana psihologinja

diploma izdana v Ljubljani, dne 16. decembra 1993 številka 201-93

DEKAN FILOZOFSKE FAKULTETE REKTOR UNIVERZE V LJUBLJANI

**UNIVERZITETNI ŠTUDIJSKI PROGRAM**

**UNIVERZITETNA DIPLOMIRANA PSIHOLGINJA**

UNIVERZA V LJUBLJANI, FILOZOFSKA FAKULTETA

**ima IZOBRAZBO, ki ustreza IZOBRAZBI DRUGE STOPNJE**

# diplo

MOJCA KOVAČ

rojena 1. aprila 1969 v kraju Kranj  
je dne 24. junija 1993

končala visokošolski študij psihologije  
na Oddelku za psihologijo Filozofske fakultete,  
ki ji zato priznava visokošolsko strokovno izobrazbo in podeljuje strokovni naslov

● diplomirana psihologinja

diploma izdana v Ljubljani, dne 16. decembra 1993 številka 201-93

DEKAN FILOZOFSKE FAKULTETE REKTOR UNIVERZE V LJUBLJANI

**UNIVERZITETNI ŠTUDIJSKI PROGRAM**

**UNIVERZITETNA DIPLOMIRANA PSIHOLGINJA**



### Dodatne informacije:

Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport  
Služba za razvoj kadrov v šolstvu  
Masarykova 16  
Ljubljana

01 400 57 19  
01 400 54 59

E-mail: [kadrisolstvo.mss@gov.si](mailto:kadrisolstvo.mss@gov.si)

---

---

---

---

---

---

---

### KADROVSKI POGOJI MED ZAKONODAJO IN BOLONJSKO PRENOVO

Hvala za vašo pozornost

Darinka Cankar

---

---

---

---

---

---

---





VLOGA POMOČNIKOV RAVNATELJEV PRI  
KOMUNICIRANJU V ŠOLAH IN VRTCIH  
Gradivo za udeležence

# Komuniciranje v šoli; upravljanje z odnosi in konflikti

prof. dr. Mirjana Ule  
Univerza v Ljubljani  
Fakulteta za družbene vede



---

---

---

---

---

---

---

---

### Izhodišče: komuniciranje v šoli je motiviranje za šolo

- Šola lahko izpolnjuje svojo vlogo, če dejavno sodeluje z vsemi akterji, povezanimi s šolskim delom znotraj šole kot tudi z zunanjimi akterji, povezanimi s šolo.
- Kvalitetno komuniciranje vseh akterjev znotraj šole in šole z drugimi akterji, povezanimi s šolo je osnova za ohranjanje »pedagoškega erosa« pri učiteljih, pozitivne motivacije za učenje pri učencih in naklonjenosti staršev.
- V tem komuniciranju se gradi ali razgrajuje podoba šole kot institucije, ki je vredna zaupanja, kjer učni proces za njegove udeležence in akterje ni le sredstvo za doseganje raznih individualnih ciljev, temveč je tudi sam po sebi privlačen in življenjsko pomemben proces.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Konteksti komuniciranja

#### Komuniciranje je osrednja socialna dejavnost ljudi

Komuniciranje je težnja po osmišljanju življenja in delitvi smisla z drugimi ljudmi.

Komuniciranje je bistveno odvisno od občutka za razlike med ljudmi in obenem od želje, da bi kljub tem razlikam razumeli drug drugega.

“Ni mogoče ne komunicirati”; vsako človeško vedenje ima neko sporočilno vrednost za drugega, ima vedno komunikacijsko vrednost.

Vsaka komunikacijska situacija vsebuje **vsebinski in odnosni vidik**

• vsebinski vidik – kaj sporočamo

• odnosni vidik – kako razumeti sporočilo glede na odnos med partnerji v komunikacijski situaciji

• odnosni vidik definira vsebinskega in predstavlja metakomuniciranje

---

---

---

---

---

---

---

---

### Značilnosti odnosnega komuniciranja

#### Glavne teme odnosnega komuniciranja

- dominantnost – podredljivost
- čustvena odzivnost – neodzivnost (instrumentalnost)
- čustvena stabilnost – labilnost
- izražanje podobnosti, bližine – distance
- izražanje formalnosti
- izražanje povezanosti, intimnosti
- delovno, akcijsko usmerjena sporočila

#### Soodvisnost, vzajemnost v odnosnem komuniciranju

##### Psihološka potreba po odnosnem komuniciranju

- potreba po pozitivnem samovrednotenju
- potreba po sodelovanju, zaupanju, solidarnosti
- potreba po varnosti, pomoči, skrbi





## Samorazkrivanje v odnosnem komuniciranju

- Samorazkrivanje pomeni preiščeno razkrivanje tistih informacij o sebi, ki so meni pomembne in so drugim nedostopne.
- **Razlogi za samorazkrivanje:** vzdrževanje in krepitev odnosa, katarza odnosa, nadzor odnosa, pričakovanje podpore in pomoči, boljše samorazumevanje
- **Nadzor v odnosnem komuniciranju pomeni:** katere informacije o sebi, o drugem ali o odnosu bomo posredovali in na kakšen način, da ne bo prišlo do nelagodja ali do poškodbe samopodobe (Goffman)
- **Oblike nadzora**
  - prikrivanje sporočil (temne skrivnosti, strateške skrivnosti, notranje skrivnosti, zaupane skrivnosti)
  - dvoumno izražanje, zavajanje
  - "bela" laž

---

---

---

---

---

---

---

---

## Upravljanje s samopodobami v komuniciranju

**Upravljanje s samopodobami je proces vplivanja na vtise, ki jih imajo drugi o nas.**

- strategije upravljanja z vtisi niso pomembne samo zaradi ugodnih javnih podob o sebi, ampak zaradi same komunikacijske situacije
- ohranjanje ugodne samopodobe in korekcijski procesi; potrditev, zavrnitev, prezrtje

**Pomemben del šolskega dela in vzdušja je vezan na upravljanje s samopodobami vseh udeležencev šolskega procesa.**

- izobraževalni proces v šolskem obdobju je ključen za oblikovanje ugodne samopodobe šolarjev
- mnogo napetosti in konfliktov v šoli izhaja iz ogrožanja in oškodovanj samopodob

**Zato je upravljanje z samopodobami pomemben del šolskega vzdušja in zadovoljstva s šolo vseh udeležencev.**

---

---

---

---

---

---

---

---

## Konfliktno komuniciranje

Uspešno komuniciranje ni tisto, kjer ni konfliktov, temveč tisto, kjer se konflikti uspešno rešujejo.

### Vrste in dimenzije konfliktov

- načelni – skupnostni konflikti
- realistični – nerealistični konflikti
- medosebni – nadosebni konflikti
- izraženi – neizraženi konflikti
- vedenjski – atribucijski konflikti
- antagonistični – dialektični konflikti

### Osnovne oblike napetosti v odnosih

- soodvisnost nasproti avtonomiji
- stabilnost nasproti spremembam
- odprtost nasproti zaprtosti
- čustvenost nasproti instrumentalnosti

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Konflikti so v pomembnem odnosu z nesprejemanjem različnosti in predsodki

**Konflikti so pogosto posledica nesprejemanja različnosti**, medij tega nesprejemanja so predsodki.

- predsodki vodijo zaznavanje in kategoriziranje sveta
- predsodki so izrazite, vendar preproste jezikovne forme
- predsodki so sistemi socialnega pozicioniranja akterjev v komunikacijskem procesu
- predsodki so orodje družbene moči in oblasti in imajo pomembno nadzorovalno funkcijo
- predsodki producirajo "sovrážni govor", vsodbujajo nestrpnost

**vloga predsodkov v oblikovanju prikritega kurikulumu v šoli**

---

---

---

---

---

---

---

---

### Upravljanje z napetostmi in konflikti

**Pozitivna vloga konfliktov v komuniciranju**

- omogočajo diagnozo problemov
- poudarjajo soodvisnost med komunikacijskimi partnerji
- signalizirajo potrebo po spremembi

**Upravljanje z napetostmi in konflikti**

- zanikanje, dezorientacija, selekcija
- menjava, segmentacija, popuščanje
- redefiniranje, potrditev

**Šola naj bi bila prostor za učenje upravljanja z različnostmi in konflikti.**

---

---

---

---

---

---

---

---

### Podporno komuniciranje kot angažirana oblika odnosnega komuniciranja

- **podporno komuniciranje temelji na konceptu socialne podpore ali omrežij**
- **podporna sporočila**
  - *čustvena podpora*; izražanje skrbi, simpatije, sočutja
  - *okrepitev zaupanja* do drugih ljudi, do življenja nasploh in do sveta
  - *mrežna oziroma odnosna podpora*; izražanje povezanosti, lojalnosti in pripadnosti
  - *informacijska podpora*; dajanje informacij in nasvetov
  - *materialna podpora*; dajanje denarja, materialnih dobrin, fizična intervencija
- **podporne interakcije: iskanje, dajanje, procesiranje, interpretiranje socialne podpore**
  - enkratno in dalj časa trajajoče podporno komuniciranje
  - zavestno in naključno podporno komuniciranje
  - *instrumentalno in odnosno* podporno komuniciranje





### Zaključki

značilnosti slovenskega šolskega prostora skozi rezultate evropske raziskave „Upravljanje z izobraževalnimi poteki v evropskih družbah znanja“ (Governance of Educational trajectories in European knowledge societies)

Namen projekta je ugotoviti, kako izobraževalne institucije organizirajo individualne izobraževalne poti s poudarkom na ranljivih skupinah mladih in njihovem položaju na naslednjih področjih:

- dostop do izobraževanja
- vloga izobraževanja pri socialni integraciji in prehodu na trg dela
- analiza sodelovanja med izobraževalnimi sistemi, trgom dela, subjekti izobraževanja, starši, učitelji

Cilj projekta je spodbuditi dialoški model med vsemi akterji, vključenimi v izobraževanje.

Prvi primerjalni rezultati kažejo, da je slovenski šolski sistem zelo dober, da je vanj vloženi veliko naporov vseh akterjev od učiteljev, učencev do staršev, da pa je njegov problem notranja motivacija za učenje in poučevanje.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Literatura

- Ule M. (2009). Psihologija komuniciranja in medosebnih odnosov. Ljubljana, Založba FDV
- Ule M. (2009). Socialna psihologija. Analitični pristop k življenju v družbi. Ljubljana, Založba FDV
- Ule M. (2008). Za vedno mladi? Socialna psihologija odraščanja. Ljubljana, Založba FDV

---

---

---

---

---

---

---

---





REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



Naložba v vašo prihodnost  
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA  
Evropski socialni sklad



Šola za ravnatelje



XIV.  
strakovni  
posvet  
pomočnikov  
ravnateljev

Hotel Slovenija  
Portorož

## VLOGA POMOČNIKOV RAVNATELJEV PRI KOMUNICIRANJU V ŠOLAH IN VRTCIH

5.-7. marec 2012

Preddelje 29, 6000 Kranj  
[www.solazaravnatelje.si](http://www.solazaravnatelje.si)

VLOGA POMOČNIKOV RAVNATELJEV PRI  
KOMUNICIRANJU V ŠOLAH IN VRTCIH  
Gradivo za udeležence

---

---

---

---

---

---

---

---



## POVRATNA INFORMACIJA V IZOBRAŽEVANJU

mag. Vlasta Poličnik  
Portorož, marec 2012

---

---

---

---

---

---

---

---



### Cilji:

- ozavestiti pomen povratne informacije v izobraževanju
- spodbuditi razpravo o praksi podajanja in sprejemanja povratne informacije v šolah in vrtcih
- spoznati zakonitosti učinkovitega podajanja povratne informacije

---

---

---

---

---

---

---

---



### Trditve o povratni informaciji

1. Ljudje že sami vedo, kdaj delajo dobro in kdaj ne, zato jim tega ni potrebno še dodatno sporočati.
2. Ljudem, ki vedno delajo dobro, ni potrebno dajati povratne informacije.
3. Če ljudem povemo, da ne delajo dobro, bodo užaljeni in bodo delali še slabše.
4. Če ljudem povemo, da delajo dobro, bodo postali samovšečni ali pa bodo celo zahtevali nagrado.





..... ŠR

### Trditve o povratni informaciji

5. Podajanje povratne informacije pomeni preveliko obremenitev in dodatno delo, vi pa ste že tako preveč zaposleni.
6. Če ljudje delajo dobro, si lahko oddahnete in se posvetite pomembnejšim zadevam.
7. Veliko ljudi postane zaskrbljenih, če jim nihče nič ne reče o njihovem delu.

.....

---

---

---

---

---

---

---

---

..... ŠR

### Povratna informacija

“Povratna informacija je sredstvo, ki vodjem omogoča, da spoznajo in nagradijo pozitivno delovanje, promovirajo usmerjenost v doseganje organizacijskih ciljev in dajejo podporo osebnemu razvoju zaposlenih.”  
(Hargie idr. 1999)

.....

---

---

---

---

---

---

---

---

..... ŠR

### Osnovne funkcije povratne informacije

1. • zagotoviti zaposlenim primerno povratno informacijo o njihovem delu
2. • osnova za začetek procesa spreminjanja vedenja, ki vodi k bolj učinkovitemu delu
3. • daje vodji informacijo, ki jo potrebuje za dodeljevanje delovnih nalog v prihodnosti

.....

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

## Izzivi povratne informacije



Delo z besedilom

1. Preberite besedilo in na list zapišite vašo prvo asociacijo v zvezi s prebranim.
2. V skupini opravite nalogo in svoje predloge zapišite na plakat.

---

---

---

---

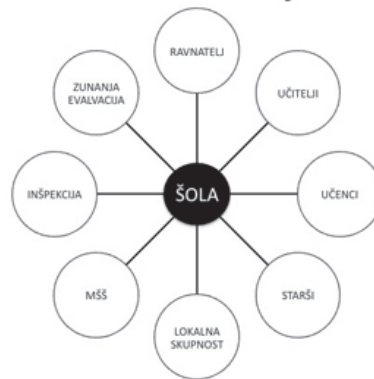
---

---

---

---

## Povratna informacija v šoli




---

---

---

---

---

---

---

---

## Podajanje povratne informacije



### KONSTRUKTIVNA POVRATNA INFORMACIJA

- pozitivna – spodbuja dobro delovanje in vedenje
- negativna – korigira in izboljšuje slabo delo in vedenje
- dogovorjeni so standardi delovanja
- vseskozi poteka dvosmerna komunikacija – kaj je dobro in kaj ne

### DESTRUKTIVNA KRITIKA

- podana je le ob slabem delovanju
- pojavi se, ko standardi delovanja niso dogovorjeni
- podana je v obliki splošnih in subjektivnih pripomb
- uničuje odnose in možnost razvoja





## Pomembna izhodišča

- vsakdo pozna in sprejema cilje organizacije
- vsakdo ve, kako dobro mu gre in koliko prispeva k doseganju organizacijskih ciljev
- prisotna je odprta in iskrena komunikacija
- neformalna povratna informacija poteka vsak dan in se osredotoča na vedenje in ne lastnosti posameznika
- pohvala je javna, kritika zasebna
- oblikovana je shema posredovanja povratne informacije
- v organizaciji poteka trening dajanja in sprejemanja povratne informacije

---

---

---

---

---

---

---

---



## Ustvarjanje ozračja podpore

- komunikacija je dvosmerna
- več poslušam in manj govorim
- iščem poglede, predloge in stališča svojega sodelavca in ne vsiljujem svojih
- posredujem informacijo, a le, če je nujno
- ugotovim, kakšna so čustva sodelavca
- testiram razumevanje tako, da pogosto povzemam, kar je bilo rečeno ali o čemer sva se sporazumela
- predlagam, ne vsiljujem – načrti, ki jih dogovoriva v odprtem in poštenem razgovoru, bodo prej sprejeti in realizirani
- spodbujam samoevalvacijo

---

---

---

---

---

---

---

---



## Uvajanje sistema povratne informacije

Ključni koraki uvajanja sistema učinkovite povratne informacije:

1. analiza trenutne situacije
2. opredelitev ciljev
3. ugotavljanje pripravljenosti prejemnikov
4. ustvarjanje pravega okolja
5. učinkovito komuniciranje

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

..... ŠR  
Uvajanje sistema povratne  
informacije

- 6. opis vedenja, ki ga želimo spremeniti
- 7. opis vedenja kakršnega želimo
- 8. skupno iskanje rešitev
- 9. osredotočanje na tisto, kar je dobro
- 10 . sklenitev “sporazuma”

(Bee 1996)

---

---

---

---

---

---

---

---

..... ŠR  
Hvala za sodelovanje.  
.....























Šola za ravnatelje



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



*Naložba v vašo prihodnost*  
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA  
Evropski socialni sklad

# VLOGA POMOČNIKOV RAVNATELJEV PRI KOMUNICIRANJU V ŠOLAH IN VRTCIH

5.-7. marec 2012