



Šola za ravnatelje



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



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

## XV. strokovni posvet pomočnikov ravnateljev: MOTIVACIJA V ŠOLAH IN VRTCIH

**5.–7. 3. 2013**

Kongresni center Portus, Hotel Slovenija, Portorož

---

### POVZETKI PREDAVANJ IN DELAVNIC

dr. **Andy Hargreaves**, Boston College, Združene države Amerike

#### **Profesionalni kapital: PREOBRAZBA POUČEVANJA V VSAKI ŠOLI**

Poučevanje je na razpotju. Učitelji, poučevanje in njegova prihodnost še nikdar niso bili tako zelo pomembni. Soglasno namreč ugotavljamo, da je kakovost poučevanja najpomembnejši od vseh dejavnikov, ki vplivajo na učenje in dosežke učencev. Učitelji so torej zares pomembni. Vse več ljudi zanima kakovost poučevanja in prav to ga skupaj z učitelji postavlja na čelo sprememb.

Vendar veliko ljudi učiteljev ne razume, napačno si predstavljajo njihovo delo in napačno jih obravnavajo, zato se razvijajo napačne strategije za izboljševanje kakovosti poučevanja, ki jih usmerjajo kratkotrajni interesi in obeti poslovnega kapitala. Ti namreč domnevajo, da je poučevanje relativno lahko, ne zahteva visoke usposobljenosti, hitro ga lahko obvladamo in lahko ga opravljajo začasni delavci.

V svojem prispevku bo avtor predstavil drugačno, boljšo vizijo za prihodnost učiteljskega poklica, ki temelji na ideji profesionalnega kapitala. To je dolgoročna naložba v kakovost poučevanja, kar je povezano tudi z dejstvom, kako najboljše šole in države obravnavajo svoje učitelje. Namesto individualnih spodbud potrebujemo skupno odgovornost. Namesto da nagrajujemo zvezde na vrhu in odstranjujemo balast z dna, moramo spodbujati večino učiteljev v dobro vseh učencev.

Andy Hargreaves izhaja v svoji predstavitvi iz knjige Profesionalni kapital, ki jo je napisal skupaj z Michaelom Fullanom. V njej na novo opredeljuje in odkriva, kaj pomeni poučevati, biti učitelj in biti cenjen kot strokovnjak najvišje kakovosti, ki lahko doseže pozitivne rezultate pri vseh učencih.

---

dr. **Cveta Razdevšek Pučko**, Pedagoška fakulteta, Univerza v Ljubljani

## MOTIVACIJA UČENCEV ZA UČENJE

Izhodišče je teza, da je motivacija osrednji dejavnik uspešnega učenja in poučevanja, saj deluje kot mediator, ki aktivira druge pomembne učenčeve procese (npr. pozornost, mišljenje, pomnjenje, čustva) in jih usmeri v učenje.

Da bi učitelj lahko učinkovito motiviral učence, mora poznati psihološko naravo motivacije in delovanje motivacije v procesu učenja; poznati in upoštevati razlike med učenci, poznati njihove motivacijske usmerjenosti, njihove atribucije za uspehe ali neuspehe ter naravo in strukturo motivacijskih vzorcev pri učencih.

V procesu motiviranja učencev so pomembne nekatere učiteljeve značilnosti, npr. optimizem, pripravljenost poslušati, zaupanje v učence, strpnost. Pomemben vpliv ima tudi pestrost metod in oblik poučevanja, vključevanje učencev v razredno interakcijo, pravičnost pri ocenjevanju, izražanje pričakovanj, oblikovanje povratnih informacij.

Učitelj ima torej pomemben vpliv na motivacijo učencev, kar hkrati pomeni, da ima tudi možnosti oblikovanja in spodbujanja učne motivacije pri učencih.

---

dr. **Justina Erčulj**, Šola za ravnateljce

## PROFESIONALNI LIK POMOČNIKA

Vloga pomočnika je v slovenski šolski zakonodaji opredeljena dokaj nejasno, zaradi tega se v vrtcih in šolah tudi zelo razlikuje. Medtem ko nekateri pomočniki vodijo točno določena področja dela, drugi opravljajo naloge, ki jim jih ravnatelj podeljuje glede na trenutno situacijo oziroma trenutne prednostne naloge. Obenem se zavedamo, da vloga pomočnika omogoča distribuirano vodenje, pri katerem gre za vključevanje ljudi na različnih ravneh, ki skupaj odločajo o pomembnih zadevah. V delavnici bomo iskali odgovore na vprašanje, katere profesionalne značilnosti omogočajo pomočniku uspešno obvladovati vlogo in naloge, ki jim jih dodeljuje položaj v zavodu.

---

**Neli Dimc**, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani

## OSEBNA MOTIVACIJA

Dobro razumevanje samega sebe igra ključno vlogo pri dobrem razumevanju in vodenju drugih. Dober učitelj je zadovoljen učitelj in na njegovo zadovoljstvo nedvomno vpliva atmosfera v oddelku, ter uspešnost upravljanja svojega življenja in doseganja ravnovesja med službo in zasebnim življenjem. V okviru delavnice se bomo zato osredotočili na tehnike, ki bodo pripomogle k zmanjševanju stresa in povečanju kakovosti življenja. Preko sproščenih vaj bomo začeli z ustvarjanjem pozitivne energije, in sicer bomo spoznali načine delovanja, ki nam »kradejo« čas, pomen »pozitivnega« opravljanja za ustvarjanje pozitivne atmosfere v kolektivu, ki pozitivno vpliva na počutje vsakega zaposlenega, kateri so tisti miti o motivaciji, ki nam v resnici škodijo, se naučili upravljati s svojimi negativnimi čustvi ter ozavestili pomembnost pravičnih čustev v pravem trenutku (npr. jeza je lahko pozitivna ali pa negativna).

---

mag. **Peter Markič**, Šola za ravnatelje

## MOTIVACIJA SODELAVCEV – VLOGA IN NALOGE POMOČNIKOV

Motivirati sodelavce je ena od osnovnih nalog vodij, saj samo motivirani ljudje delajo dobro. Ob tem se vprašamo, ali je to naloga, ki jo ravnatelj lahko poveri pomočniku?

Motivacija odpira številna vprašanja, na katera ni enostavnih odgovorov. Motiviranost posameznikov je namreč različna. Najbolj motivirani vlečejo ladjo naprej, nekateri so manj dovzetni za motivacijo, večina je nekje vmes. Poleg tega se motiviranost spreminja v različnih življenjskih obdobjih, njen pomen pa se še poveča v obdobju suhih krav.

V delavnici bomo skupaj iskali odgovore na vprašanja: kako pristopiti k motiviranju sodelavcev, ali lahko motiviramo vse zaposlene, kako motivirati sodelavce v turbolentnih časih, ali je pohvala vse, kar še ostane velikim.

Motivacija je nedokončana simfonija, pa naj gre za motivacijo učencev, sodelavcev ali samega sebe.

---

dr. **Tatjana Ažman**, Šola za ravnatelje

## MOTIVACIJA ZA SODELOVANJE ŠOLE OZIROMA VRTCA IN STARŠEV

Motivacija je tesno povezana s cilji, ki jih želimo doseči in ki jih moramo tudi pri sodelovanju s starši v dobro otrok vedno znova konkretno opredeliti. V delavnici se bomo pogovarjali o ciljih sodelovanja s starši in o tem, kaj strokovne delavce za sodelovanje s starši motivira in kaj jih demotivira. S stališča staršev pa nas bo zanimalo, kaj njih motivira, oziroma demotivira za sodelovanje s šolo ali vrtcem.

Razpravljali bomo tudi o glasu otroka in učenca - kaj motivira starše in strokovne delavce, da sodelujejo z njim in ne mimo njega.

---

dr. **Mojca Juriševič**, Pedagoška fakulteta, Univerza v Ljubljani

## MOTIVACIJA UČENCEV ZA DELO V ŠOLI

»Brez motivacije ni učenja!« je povezovalna misel delavnice, skozi katero bomo na osnovi aktivnih oblik in metod učenja spoznali ključne elemente motivacijske klime v šoli in koncept motivacijskih vzorcev učencev. Poglobili bomo znanje na področju učiteljeve motivirajoče komunikacije z učenci s poudarkom na izražanju pričakovanj do učencev ter povratne informacije o njihovi učni uspešnosti. Delo v delavnici bo temeljilo na spoznanjih sodobnih teorij motivacije na področju vzgoje in izobraževanja ter bo usmerjeno k oblikovanju predlogov za bolj strokovno premišljeno motiviranje učencev na ravni šole in na ravni posameznih oddelkov.

---

XV. strokovni posvet pomočnikov ravnateljev je financiran iz sredstev Evropskega socialnega sklada v okviru projekta Vseživljenjsko učenje ravnateljev – usposabljanje za vodenje šol in vrtcev II.