

**XV.**

strokovni posvet  
pomočnikov ravnateljev



Šola za ravnatelje

XV. strokovni posvet pomočnikov ravnateljev:

# MOTIVACIJA V ŠOLAH IN VRTCIH

Gradivo za udeležence

Kongresni center Portus,  
Hotel Slovenija, Portorož

**5.-7.** marec 2013

XV. STROKOVNI POSVET POMOČNIKOV RAVNATELJEV:  
**MOTIVACIJAV ŠOLAH IN VRTCIH**  
**Gradivo za udeležence**

**Uredila:** Petra Weissbacher

**Izdala in založila:** Šola za ravnatelje

**Odgovorna oseba:** Andrej Koren

**Oblikovanje:** B&S d.o.o.

**Tisk:** Littera Picta d.o.o.

**Naklada: 370**

Kranj, 2013

© 2013 Šole za ravnatelje

Publikacija je financirana iz sredstev Evropskega socialnega 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

**XV. strokovni posvet pomočnikov ravnateljev:**

# MOTIVACIJA V ŠOLAH IN VRTCIH

**Gradivo za udeležence**

*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.*



## PROGRAMSKI ODBOR

- dr. Justina Erčulj, Šola za ravnatelje, vodja programskega odbora
- dr. Andrej Koren, Šola za ravnatelje
- dr. Cveta Razdevček Pučko, Pedagoška fakulteta Univerza v Ljubljani
- mag. Peter Markič, Šola za ravnatelje
- dr. Tatjana Ažman, Šola za ravnatelje

## ORGANIZACIJSKI ODBOR

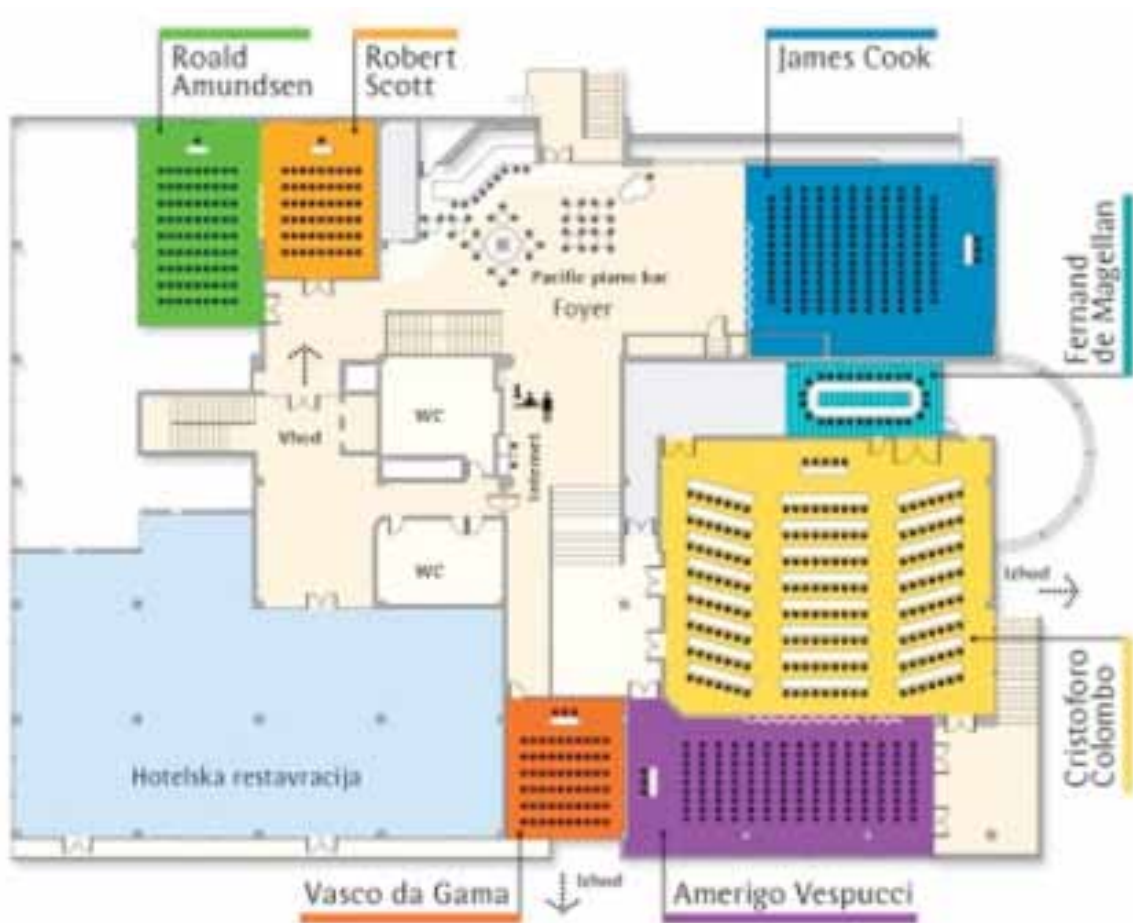
- Petra Weissbacher, Šola za ravnatelje, vodja organizacijskega odbora
- dr. Justina Erčulj, Šola za ravnatelje
- Eva Valant, Šola za ravnatelje

## KAZALO

Tloris kongresnega centra Portus .....	4
Program .....	5
Plenarna predavanja .....	8
Delavnice.....	25
Zapiski.....	46



## TLORIS KONGRESNEGA CENTRA PORTUS



MOTIVACIJA V ŠOLAH IN VRTCIH  
Gradivo za udeležence

# PROGRAM

TOREK, 5. 3. 2013, DVORANA COLOMBO		
14.00–14.30	<b>Uvodni pozdrav in nagovor</b>	<b>Mojca Škrinjar</b> , državna sekretarka
14.30–16.00	<b>Profesionalni kapital: preobrazba poučevanja v vsaki šoli</b>	dr. <b>Andy Hargreaves</b> , Boston College, Združene države Amerike
16.00–16.30	<b>Odmor</b>	
16.30–18.00	<b>Delavnice</b>	
19.00	<b>Večerja z družabnim srečanjem</b>	Restavracija Hotela Slovenija

## Delavnice

Dvorana	Delavnica	Izvajalci
<b>Vespucci</b>	<b>Motivacija zaposlenih</b>	mag. <b>Peter Markič</b> , Šola za ravnatelje
<b>Colombo</b>	<b>Profesionalni lik pomočnika</b>	mag. <b>Polona Peček</b> , Šola za ravnatelje
<b>Amundsen</b>	<b>Osebna motivacija</b>	<b>Neli Dimc</b> , Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani
<b>Cook</b>	<b>Motivacija za sodelovanje s starši</b>	dr. <b>Tatjana Ažman</b> , Šola za ravnatelje
<b>Scott</b>	<b>Motivacija učencev za delo v šoli</b>	dr. <b>Mojca Juriševič</b> , Pedagoška fakulteta, Univerza v Ljubljani





## SREDA, 6. 3. 2013

9.00–10.30	<b>Delavnice</b>	
10.30–11.00	<b>Odmor</b>	
11.00–12.30	<b>Ponovitev delavnic</b>	
12.30–14.30	<b>Odmor</b>	
14.30–16.00	<b>Ponovitev delavnic</b>	
16.00–16.30	<b>Odmor</b>	
16.30–18.00	<b>Ponovitev delavnic</b>	

Dvorana	Delavnica	Izvajalci
<b>Vespucci</b>	<b>Motivacija zaposlenih</b>	mag. <b>Peter Markič</b> , Šola za ravnatelje
<b>Colombo</b>	<b>Profesionalni lik pomočnika</b>	mag. <b>Polona Peček</b> , Šola za ravnatelje
<b>Amundsen</b>	<b>Osebna motivacija</b>	<b>Neli Dimc</b> , Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani
<b>Cook</b>	<b>Motivacija za sodelovanje s starši</b>	dr. <b>Tatjana Ažman</b> , Šola za ravnatelje
<b>Scott</b>	<b>Motivacija učencev za delo v šoli</b>	dr. <b>Mojca Juriševič</b> , Pedagoška fakulteta, Univerza v Ljubljani



**ČETRTEK, 7. 3. 2013, DVORANA COLOMBO**

9.00–10.30	<b>Motivacija učencev za delo v šoli</b>	dr. <b>Cveta Razdevšek Pučko</b> , Pedagoška fakulteta, Univerza v Ljubljani
10.30–11.00	<b>Odmor</b>	
11.00–12.30	<b>Predstavitve dejavnosti in razgovori s predstavniki Ministrstva za izobraževanje, znanost, kulturo in šport:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Direktorat za predšolsko vzgojo in osnovno šolstvo</li><li>• Direktorat za srednje in višje šolstvo ter izobraževanje odraslih</li></ul>	<b>Vida Starič Holobar</b> , predšolska vzgoja <b>Boris Zupančič</b> , osnovno šolstvo <b>Marija Gregorc</b> , glasbeno izobraževanje mag. <b>Polona Šoln Vrbinc</b> , izobraževanje oseb s posebnimi potrebami  dr. <b>Slavica Černoša</b> , srednje šolstvo



MOTIVACIJA V ŠOLAH IN VRTCIH  
Gradivo za udeležence

**Predstavitve dejavnosti in razgovori s predstavniki Ministrstva za izobraževanje, znanost, kulturo in šport**

Dvorana	Delavnica	Izvajalci
<b>Cook</b>	<b>Predšolska vzgoja</b>	<b>Vida Starič Holobar</b>
<b>Colombo</b>	<b>Osnovno šolstvo</b>	<b>Boris Zupančič</b>
<b>Amundsen</b>	<b>Glasbeno izobraževanje</b>	<b>Marija Gregorc</b>
<b>Scott</b>	<b>Izobraževanje oseb s posebnimi potrebami</b>	mag. <b>Polona Šoln Vrbinc</b>
<b>Vespucci</b>	<b>Srednje šolstvo</b>	dr. <b>Slavica Černoša</b>



## PLENARNA PREDAVANJA

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

### PROFESIONALNI KAPITAL: PREOBRAZBA POUČEVANJA V VSAKI ŠOLI

MOTIVACIJA V ŠOLAH IN VRTCIH  
Gradivo za udeležence



---

---

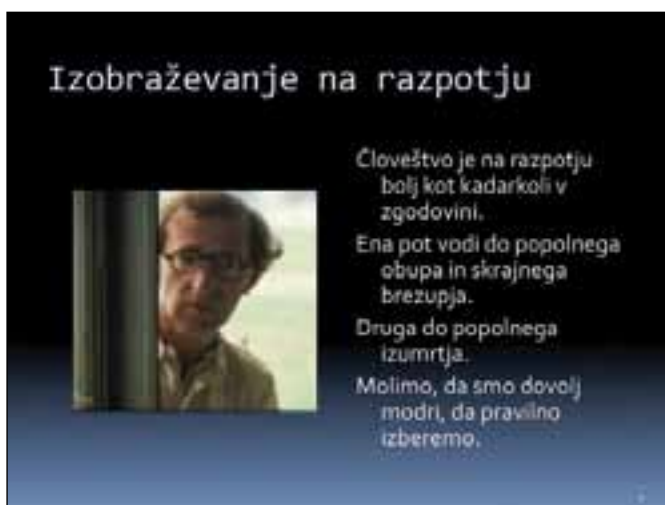
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Ideja kapitala

»Pojem kapitala se nanaša na vrednost nekoga ali skupine, zlasti v smislu prednosti, ki jih lahko zastavimo, da dosežemo želeni cilj.«

Margrevers in Pullen (2004, 8)

---

---

---

---

---

---

---

---

Z vidika poslovnega kapitala za dobro poučevanje velja:

- je tehnično preprosto
- uči se hitro
- mogoče ga je zlahka obvladati
- vodili naj bi ga neizpodbitni podatki o uspešnosti dela
- gre za zavzetost, trud, dar in rezultate
- nadomestljivo je s poučevanjem preko spleta

---

---

---

---

---

---

---

---

Z vidika profesionalnega kapitala za dobro poučevanje velja:

- je tehnično prefinjeno in težko
- zahteva visoko raven izobrazbe in dolgo usposabljanje
- izpopolnjuje se z nenehnim izboljševanjem
- zahteva modro presojo, ki črpa iz dokazov in izkušenj
- je skupni dosežek in odgovornost
- maksimira, posreduje in povezuje spletno poučevanje





Page 9

## Učenje in poučevanje

»Dobro učenje izvira iz dobrega poučevanja. Da se bomo učili bolje in vsi dosegali več, moramo biti sposobni najti in obdržati več dobrih učiteljev.«

(Hargreaves in Fullan 2004, 13)

---

---

---

---

---

---

---

Page 20

## Poučevati kot profesionalc ...

»Gre za opravljanje težkega, navdihujočega dela; nenehno prizadevanje za izboljšanje navad in delo z vso kolektivno silo in iznajdljivostjo poklicnih kolegov za takšno delo.«

(Hargreaves in Fullan 2004, 13)

---

---

---

---

---

---

---

Page 20

## Poučevati kot profesionalc pomeni

1. nenehno se spraševati o svojem poučevanju in ga izboljševati
2. načrtovati poučevanje, ga izboljševati in ga pogosto izvajati ne kot osamljen posameznik, temveč kot del zelo storilnega tima
3. biti sestavni del širšega učiteljskega poklica in prispevati k njegovemu razvoju

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

Page 20

## Tri vrste kapitala

1. človeški kapital
2. socialni kapital
3. kapital odločanja

Hargreaves in Pridemore, 2001

---

---

---

---

---

---

---

---

## Formula profesionalnega kapitala

$$PK = f(\check{C}K, SK, KO)$$

---

---

---

---

---

---

---

---

1.

## Človeški kapital



## Človeški kapital

- usposobljenost
- znanje
- priprava
- veščine
- čustvena inteligenca

---

---

---

---

---

---

---

## Stereotipi o poučevanju

»Spomini na poučevanje torej pogosto postanejo stereotipi o poučevanju, ki globoko vplivajo na to, kako želijo ljudje spremeniti poučevanje in učitelje.«

(Hargreaves in Fullan 2001, 51)

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## UČITELJ

		
Kako ma vidijo ulanci?	Kako ma vidijo prijatelji?	Kako ma vidi moja družina?
		
Kako ma vidi družba?	Kako ma vidijo starši?	Kako je v resnici?

---

---

---

---

---

---

---

---

## UČITELJ

		
Kako si moje delo predstavljajo prijatelji?	Kako si moje delo predstavljajo mama?	Kako si moje delo predstavljajo družba?
		
Kako si moje delo predstavljajo otroci?	Kako si svoje delo predstavljam jaz?	Kaj počnem v resnici?

---

---

---

---

---

---

---

---

## Rešitve za človeški kapital

- sprejemanje vrhnjih kandidatov
- izbira za moralno zavezo in čustveno inteligenco
- temeljita priprava v teoriji in praksi
- plačilo naj ne bo stvar razprave
- privlačno delo in kolegialno okolje
- govorjenje v prid poučevanja kot poklica





## 2. Socialni kapital

zaupanje  
sodelovanje  
skupna odgovornost  
medsebojna pomoč  
strokovne mreže  
pritiskanje, vlečenje in dreganje

---

---

---

---

---

---

---

## Rešitve za socialni kapital

globoke, profesionalne učeče se skupnosti  
mreže šol in spodbudni odnosi  
kolektivna odgovornost za ocene in  
samoevalvacijo  
skupni jezik  
orodja za sodelovanje  
kolegialna presoja  
kolektivne nagrade

---

---

---

---

---

---

---

## 3.

Kapital odločanja

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

## Kapital odločanja

presoja  
izkušnje iz primerov  
praksa  
izziv in naprežanje  
razmislek

---

---

---

---

---

---

---

---

## Zmožnost/predanost po fazah kariere



---

---

---

---

---

---

---

---

## Poznejše poti kariere

prerajeni  
razočarani  
zadržani  
odporniki in zavrženci





## Rešitve za kapital odločanja

10.000 ur prakse  
spodbudne nove izkušnje in izzivi  
mentorstvo in usmerjanje  
proučevalni projekti  
več možnosti in prilagodljivost poklicne poti  
ciljno napredovanje kariere  
raziskovalni in študijski dopusti

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

## Finska

Učitelji sodelujejo pri razvijanju lokalnih učnih načrtov po vseh šolah v svoji občini.

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

## Alberta

95 % šol prejema sredstva za razvoj inovacij v šoli in za udejstvovanje v sodelovalnem proučevanju vpliva teh inovacij.

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

## Ontario

Delo vsakega učenca v vsakem razredu je redno vidno vsem učiteljem – to spodbuja razpravljanje in kolektivno odgovornost za pomoč vseh učiteljev vsem učencem.

---

---

---

---

---

---

---





---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

## Kalifornijsko združenje učiteljev

Vodje učiteljev, ne ravnatelji šol, imajo na voljo sredstva za upravljanje izboljšav na svojih šolah skupaj s sodelavci.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Pritiskanje ...

Precejšnja konfrontacija za neko učiteljico – ne v negativnem smislu, vendar so vsekakor čutili, da morajo znati zagovarjati način, s katerim želijo ocenjevati in preverjati delo učencev. Od mize je odšla s spoznanjem, da ni uporabljala kriterijskega testa, čeprav je sestavila navodila k nalogi, toda [ocena je] temeljila na delu, s katerim so se ukvarjali. To so bili njeni kolegi za mizo. Ni odšla prizadeta. Odšla je z mislijo: »O tem moram znova premisliti.«



## Pritiskanje ...

Učitelji vsekakor čutijo, da jih vodstvo bolj nadzira, izvaja večji pritisk. Ravnatelji so redno v učilnicah. Opravljajo obhode. Zanimajo jih določene stvari. Videti hočejo dokaz, da se vodeno branje uresničuje. Videti želijo dokaze o vseh pobudah, s katerimi se ukvarja zbor. Na učiteljih je veliko pritiska, da bi uvajali spremembe, in ta pritisk vsekakor čutijo.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Pritiskanje nazaj ...

*»Mislil sem, da sem s pogovori predstavljal kolektivu izzive, da bi zrahljal prakso in povečal pričakovanja. Toda ko berem to poročilo, vidim, da so pogovore, ki sem jih namenjal v izziv, včasih dojemali kot zatiralne. Tako so jih videli samo nekateri člani kolektiva, ampak dojemanje je resničnost, zato se moram iz tega učiti in izkušnjo vzeti zelo resno.«*

---

---

---

---

---

---

---

---

## Dreganje

Thaler in Sunstein: Dreganje

- \* dati na pult sadje, ne sladkarij
- \* dane možnosti za pokojnine so najboljše možnosti
- \* spreminjanje z urejeno vstajo – ustvarjanje medsebojno povezanih celic inoviranja

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Dreganje za spremembe

- skupni jezik
- skupna orodja
- kolektivna odgovornost
- inovativne strukture

---

---

---

---

---

---

---

---

## Smernice za vodje zavodov in šol

1. **Močno in pogumno spodbujajte profesionalni kapital.**

*Profesionalni kapital zajema spremembo kulture na vaši šoli in območju zavoda.*

---

---

---

---

---

---

---

---

## Smernice za vodje zavodov in šol

**Zagotovite trdnost in trajnost vodenja.**

*Trdno in trajnostno vodenje uspeva, če obstajajo spodbude v obliki priznanj, opore in nagrad, in ki v skupnostih, kjer je težav največ, spodbujajo ravnatelje in vodje v šolstvu, naj raje ostanejo, kot da se vzpenjajo in odhajajo.*







## Smernice za vodje zavodov in šol

### Sodelujte čez svoje meje.

*Če se vam zdi, da dosegate vrhunec svojega uspeha, pomagajte drugi šoli v svoji bližini ali daleč stran ... Če vam ne gre, navežite stike z drugimi, ki jim ne gre, da lahko skupaj poiščete pomoč.*

---

---

---

---

---

---

---

---

## Smernice za vodje zavodov in šol

### 2. Poznajte svoje ljudi: razumite njihovo kulturo.

*Profesionalni kapital pomeni, da si vodje vzamejo čas, da spoznajo svoje ljudi in njihovo delo ter znajo iz tistih ljudi kolektivno izvabiti najboljše.*

---

---

---

---

---

---

---

---

## Smernice za vodje zavodov in šol

### Pazite se narejene kolegialnosti.

*Smisel razvijanja profesionalnega kapitala je, da pomagamo ljudem, da si pomagajo sami in da učinkoviteje pomagajo svojim učencem; ni v tem, da jih zmanipuliramo k podrejanju zunanjim zahtevam ali k uresničevanju vizije nekoga drugega.*

---

---

---

---

---

---

---

---



## Smernice za vodje zavodov in šol

Črpajte iz dokazov, naj vas ne ženejo podatki.

Ne preobremenite se s podatki tako zelo, da vam kot skupnosti ne ostane prostora za razmišljanje o ničemer drugem. Pomnite: smisel podatkov je poznavanje učencev.



»Nič ne more zgovorneje spregovoriti o duši družbe kot način, kako obravnava svoje otroke in učitelje.«

*prirejeno po Nelsonu Mandeli*





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 delovne 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.

# DELAVNICE

mag. Peter Markič, Šola za ravnatelje

## MOTIVACIJA ZAPOSLENIH



---

---

---

---

---

---

---

---

šR

### SPOZNANJA O MOTIVACIJI

	DA	NE
VEDNO SMO MOTIVIRANI.		
RAZLIČNE LJUDI MOTIVIRAJO RAZLIČNE STVAŘI.		
SAMO MOTIVIRANI LJUDJE DELAJO DOBRO.		
MOTIVACIJA SE STALNO SPREMINJA.		
MOTIVACIJO SPREMENIMO, KO SE ZA TO ODLOČIMO.		
VSE TEŽJE JE MOTIVIRATI SODELAVCE.		
MOTIVIRANJE JE NALOGA RAVNATELJA.		

---

---

---

---

---

---

---

---

šR

Deło v skupini



- KAKŠNA JE VLOGA POMOČNIKA PRI MOTIVACIJI SODELAVCEV?
- KAKŠNA JE VAŠA VLOGA PRI TEM?

Poročanje in razprava



šR

### VLOGA VODJE

1. Stori vse, da se bodo počutili cenjeni.
2. Ustvarja priložnosti za njihov razvoj.
3. Prepoznava in ceni njihove dosežke.
4. Zagotavlja vedno nove izzive.

(Jones 2005)

4

---

---

---

---

---

---

---

---

šR

### ČESA RAVNATELJI NE MOREJO POVERITI?

- odgovornosti za cilje in strategijo
- slavnostnih nastopov
- imenovanja zaposlenih na najpomembnejša delovna mesta
- vodenje v kriznih situacijah
- poslovne tajnosti (Hagerman 1992)
- procesa poverjanja
- ocene uspešnosti
- disciplinske postopke
- zapletene situacije (Nelson 1994)

• KJE JE TU MOTIVACIJA?

5

---

---

---

---

---

---

---

---

šR

### KAJ POVERJAJO RAVNATELJI?

- rutinske naloge
- organizacijske
- naloge, ki jih ne opravljajo radi

• TAKO JE BILO LETA 1997. KAJ PA DANES?

6

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

šR

## RAVNATELJ – POMOČNIK

močna iskrena naveza



šR

---

---

---

---

---

---

---

---

šR

## VLOGE IN NALOGE POMOČNIKOV

- Pomočniki delajo tisto, kar jim dovolijo ravnatelji.
- Uspeh je zasluga ravnatelja, neuspeh pa ...
- Pomočnik je neviden OJAČEVALEC vpliva in moči ravnatelja.
- Pomočnik je posrednik med ravnateljem in učitelji.
- Pomočnik je pol ravnatelj in pol učitelj.
- Njegova vloga je odvisna od odnosa med njim in ravnateljem.

(Koren 1997)

šR

---

---

---

---

---

---

---

---

šR

## VLOGE IN NALOGE POMOČNIKOV

- organizacijske
- svetovanje
- zaupanje
- lojalnost
- vezni člen med ravnateljem in sodelavci
- hitreje zazna situacijo v kolektivu in jo lahko posreduje naprej
- prenos informacij
- ZAVISI OD NJUNEGA SODELOVANJA

Skupina P1, 2013

šR





šR

**OD POMOČNIKA PRIČAKUJEMO, DA JE**

- diplomat
- psiholog
- mediator
- informator
- presojevalec
- blažilec
- filter navzgor in navzdol
- in kot tak tudi MOTIVATOR

Skupina ŠR2, 2013 10

---

---

---

---

---

---

---

---

šR

- Motivacija je **VZPODBUJANJE** k **AKTIVNOSTI** z namenom, da dosežemo **CILJ**.

11

---

---

---

---

---

---

---

---

šR

**MOTIVACIJA**

motivacija potiskanja

motivacija privlačnosti

12

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

šR

### KAKO MOTIVIRATI?

SILITI – POTISKATI	NAVDUŠEVATI – PRIVLAČITI
potiskati	pritegniti
priganjati	navduševati z zgledom
obvezno	privlačno
zunanja motivacija	notranja motivacija
norma in način sodelovanja	dodana vrednost

**Nujno je zaupanje!** (Hargreaves 2012)

11

---

---

---

---

---

---

---

---

šR

### RAVNI MOTIVACIJE

(Pink 2011)

12

---

---

---

---

---

---

---

---

šR

### ZUNANJA IN NOTRANJA MOTIVACIJA

<b>ZUNANJA</b>	<b>NOTRANJA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• prihaja od zunaj</li><li>• nam je dana</li><li>• delamo, ker smo nagrajeni</li><li>• motiv ostane zunaj nas</li><li>• vzpodbude</li><li>• delo za nagrado</li><li>• spreminjamo se, ker hočejo drugi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• prihaja iz nas</li><li>• vzamemo jo za svojo</li><li>• delamo, ker nas veseli</li><li>• ponotranjimo motiv</li><li>• motivacija</li><li>• delo tudi brez nagrade</li><li>• spremenimo se, ker smo se sami tako odločili</li></ul>
<b>DELO – motivira nas dosežek, uživamo, ko je konec</b>	<b>IGRA – motivira nas dejavnost, uživamo, ko se igramo</b>

13



---

---

---

---

---

---

---

---

- šR
- ### ZA MOTIVACIJO POTREBUJEMO
- osmišljenje – povejte zakaj
  - skupno postavljanje ciljev – KAJ, KAKO, KDO, DO KDAJ
  - svoboda pri poti – isti cilj, različne poti – kako
  - spremljanje opravljenega dela
  - povratne informacije: poštene, spodbudne, pravočasne
  - pozitiven pristop – optimizem
  - javno pohvali napredek aktivov, skupin
  - priznaj dodatno delo in trud – brez muje se še čevlji ne obuže
- 17

---

---

---

---

---

---

---

---

- šR
- ### KAJ MOTIVIRA UČITELJE?
- |                                      |                        |
|--------------------------------------|------------------------|
| - osebna rast                        | - zanimanje            |
| - razvoj in dosežki učencev          | - priznanje            |
| - odnos do predmeta, ki ga poučujejo | - pohvale              |
| - izzivi poklicnim sposobnostim      | - spodbude             |
| - delo samo                          | - odgovornost          |
|                                      | - sodelavci            |
|                                      | - možnost napredovanja |
- 18

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

**šR**

## NAČINI MOTIVIRANJA

- pogovor
- pohvala
- zgled
- soodločanje
- povratne informacije
- vključevanje v načrtovanje
- dobri odnosi
- poverjanje nalog – zaupanje
- sistem nagrajevanja
- MOTIVACIJA JE POMEMBNA – NON STOP

Skupina ŠR2, 2013

**19**

---

---

---

---

---

---

---

---

**šR**

## KAJ UNIČUJE MOTIVACIJO?

- fiksna plača
- krčenje stroškov
- kršitev psihološke pogodbe
- dolgočasno delo
- pomanjkanje informacij
- pomanjkanje zaupanja
- premalo sodelovanja pri odločanju
- pomanjkanje povratnih informacij
- neizpolnjene obljube

**20**

---

---

---

---

---

---

---

---

**šR**

## KOGA MOTIVIRATI

- NAJBOLJ ZAGNANI
- MEJNI
- „KRITIČNA MASA“
- MEJNI
- NEMOTIVIRANI

- REDNO IN MOČNO MOTIVIRAJ  
POSEBNA POZORNOST
- REDNO MOTIVIRAJ
- POSEBNA POZORNOST  
ZAHTEVAJ OSNOVE

**21**





šR

### ZNAČILNOSTI SKUPIN

NAJBOLJ ZAGNANI	VEDNO PRIPRAVLJENI	MOČNO IN REDNO
mejni	včasih pripravljeni	pozorno
kritična masa	naredijo in gredo	redno motiviraj
mejni	včasih pripravljeni	pozorno
nemotivirani	prepozno, slabo	zahtevaj obvezno

Kje sta tu ravnatelj in pomočnik?

22

---

---

---

---

---

---

---

---

šR

- tipična sestava kolektivov
- deleži ostajajo, ljudje se menjajo
- vsak ima svoj razlog
- največ se ukvarjamo s težavnimi
- poberejo največ energije – Paretovo načelo 80 % – 20 %
- rezultatov ni
- mejni prehajajo – edine spremembe
- zagnani opazijo, da so osamljeni
- povprečni ugotovijo udobnost težavnih
- potrpljenje – nič se ne spremeni čez noč

23

---

---

---

---

---

---

---

---

šR

24

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### KAJ STORITI?

- Skrbimo za klimo in dobre odnose v kolektivu.
- Ugotovimo, kaj jih motivira.
- Pustimo jih pri miru.
- Modrost je kombinirati vse tri pristope!

25

---

---

---

---

---

---

---

---



### PRAVO VPRAŠANJE:

- KAJ LAHKO JAZ STORIM ZA MOTIVIRANJE SODELAVCEV?



26

---

---

---

---

---

---

---

---



### LITERATURA

- Hargreaves, A., in M. Fullan. 2012: *Professional Capital*. London: Routledge.
- Jančan, S., in A. N. Kern. 2012: „Kaj naj z njim/njo?“ *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 2 (10): 115–124.
- Pink, D. H. 2011. *Zagon*. Maribor: Videotop.
- Schuster, K. 2012. *Se ne greš več?: več veselja in motivacije v managementu*. Ljubljana: Delo.

27









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 pravih čustev v pravem trenutku (npr. jeza je lahko pozitivna ali pa negativna).

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





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

## MOTIVACIJA ZA SODELOVANJE S STARŠI

MOTIVACIJA V ŠOLAH IN VRTCIH  
Gradivo za udeležence

šR

Sodelovanje šole in staršev je **potrebno in koristno**, je v raziskavi leta 2009 menilo 92 odstotkov staršev in 99 odstotkov učiteljev.

(Kalin idr. 2009, 186)

2

---

---

---

---

---

---

---

šR

**VPLIV STARŠEV NA DOSEŽKE UČENCEV**

Starost otroka	Vpliv staršev	Vpliv šole
7 let	0,29	0,05
11 let	0,27	0,21

(West-Burnham 2011)

3

---

---

---

---

---

---

---



---



---



---



---



---



---



### DEJAVNIKI MOTIVACIJE

prepričan sem, dvomim	želim, ne želim	sodelovanje je et. ni koristno
hočem, hočem	vedim se, strah me je	znam, ne moram
zanima me, ne zanima me	imam možnosti, nimam možnosti	potrebujem, ne potrebujem

4

---



---



---



---



---



---



### MOTIVIRA/DEMOTIVIRA?

- CILJ
- KORIST
- **DOBRI ODNOSI**
- VSEBINA
- PROCES
- OBLIKA, NAČIN
- IZZIV, NAPAKA
- POHVALA, NAGRADA, USPEH

5

---



---



---



---



---



---



### MOTIVACIJA

	ŽELIM	NE ŽELIM
MORAM	1	2
NE SMEM	3	4

6





šR

## KAJ VAS V VRTCU IN ŠOLI MOTIVIRA ZA SODELOVANJE?

7

---

---

---

---

---

---

---

šR

## SODELOVANJE S STARŠI

**CILJI – RAVNI**

- OTROK/UČENEC
- ODDELEK
- ŠOLA/VRTEC
- DRŽAVA

**INTENZIVNOST**

Kako intenzivno?  
Kako intenzivno?  
Kako intenzivno?  
Kako intenzivno?

Kdaj sodelujemo?

8

---

---

---

---

---

---

---

šR

## SODELOVANJE S STARŠI

**VSEBINA**

- OBVEZNI POUK
- IZBIRNI PROGRAM
- NADSTANDARDNI PROGRAM

**INTENZIVNOST**

Kako intenzivno?  
Kako intenzivno?  
Kako intenzivno?

Kdaj sodelujemo?

9

---

---

---

---

---

---

---

---



---



---



---



---



---

**šR**

## SODELOVANJE S STARŠI

**PROCES**

- NAČRTOVANJE
- IZVAJANJE
- SPREMLJAVA
- EVALVACIJA

**INTENZIVNOST**

10

---



---



---



---



---



---

**šR**

## SODELOVANJE S STARŠI

**OBLIKE**

- INDIVIDUALNE
- SKUPINSKE
- FORMALNE
- NEFORMALNE
- NEPOSREDNE
- POSREDNE

**INTENZIVNOST**

11

---



---



---



---



---



---

**šR**

## SODELOVANJE S STARŠI

**ZNAČILNOSTI DRUŽINE**

- EKONOMSKE
- KULTURNE
- STRUKTURNE
- DRUGE POSEBNOSTI

**INTENZIVNOST**

12





..... šR

## PRESOJA MOTIVACIJE DELEŽNIKOV

1. Na grafu z izbrano barvo svinčnika označite, kako močno ste za doseganje cilja motivirani vi in ocenite, kako močno so za doseganje cilja motivirani starši, otroci, oddelek, šola in država.
2. Z drugo barvo označite zeleno stanje – kako vidite idealno motiviranost vseh deležnikov za doseganje cilja?
3. Kaj lahko storite, da bi dosegli zeleno stanje?

..... 13

---

---

---

---

---

---

---

---

..... šR

## VPRAŠANJE

Ali je to, kar vas pri sodelovanju s starši najbolj motivira, povezano s temeljnimi cilji zavoda oz. z dosežki otrok?

Kako uspešno (so)deluje šola oz. vrtec s starši v otrokovo dobro?

..... 18

---

---

---

---

---

---

---

---

..... šR

## IZZIV

Da je treba okrepiti aktivno udeležbo staršev v šoli, meni

23 % staršev in

38 % učiteljev.

(Kalin idr. 2009)

..... 15

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

šR

### USPOSOBLJENOST UČITELJEV

**91 %** učiteljev meni, da so dobro usposobljeni za sodelovanje s starši in **95 % staršev**.

**30 %** učiteljev meni, da imajo težave v komunikaciji.

**25 %** učiteljev meni, da potrebujejo dodatna znanja za vodenje roditeljskih sestankov, govornih ur in za sodelovanje s starši.

(Kalin idr. 2009)

16

---

---

---

---

---

---

---

---

šR

### OTROK JE V SREDIŠČU

VRTEC/ŠOLA      ODDELEK

OTROK/ UČENEC

STROKOVNI DELAVCI      STARŠI

Sodelovanje prinaša koristi vsem deležnikom!

17

---

---

---

---

---

---

---

---





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.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---











MOTIVACIJA V ŠOLAH IN VRTCIH  
Gradivo za udeležence

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---







---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

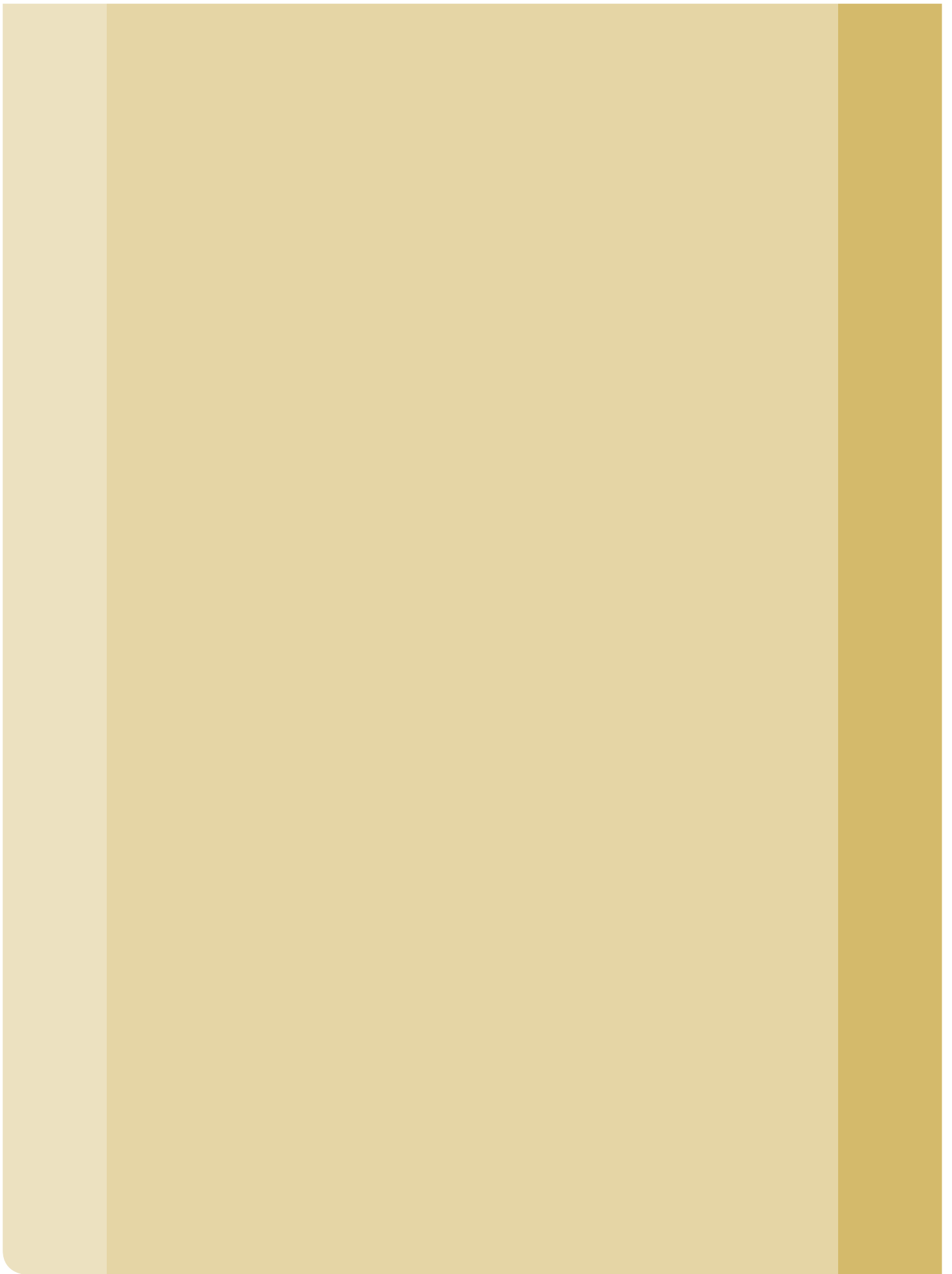
---

MOTIVACIJA V ŠOLAH IN VRTCIH  
Gradivo za udeležence











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. marec 2013