



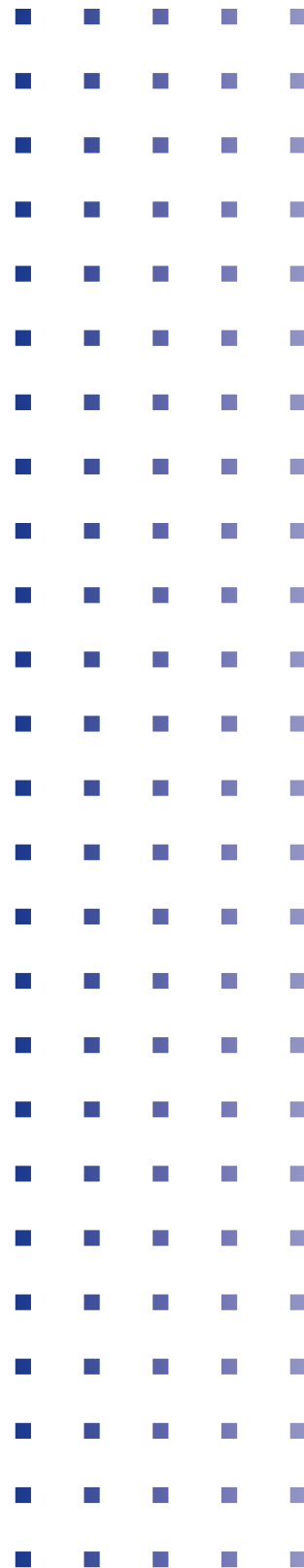
Šola za ravnatelje



# POROČILO ZA ŠOLSKO LETO 2013/14

Pripravile: dr. Justina Erčulj, mag. Polona Peček

**MREŽE UČEČIH SE ŠOL IN VRTCEV**



MREŽE UČEČIH SE ŠOL IN VRTCEV  
POROČILO ZA ŠOLSKO LETO 2013/14

Justina Erčulj  
Polona Peček

Izdala in založila: **Šola za ravnatelje**

Odgovorna oseba: **Vlasta Poličnik**

Kranj, 2014

© 2014 **Šola za ravnatelje**

MREŽE UČEČIH SE ŠOL IN VRTCEV

# POROČILO ZA ŠOLSKO LETO 2013/14



Šola za ravnatelje



Kranj, 2014



Šola za ravnatelje

MREŽE UČEČIH SE ŠOL IN VRTCEV  
POROČILO ZA ŠOLSKO LETO 2013/14

## VSEBINA

Kazalo preglednic	4
Kazalo prilog	4
<b>I. Uvod</b>	<b>5</b>
1.1 Opis programa Mreže	6
1.2 Splošni cilji	6
1.3 Izvajalci	7
<b>II. Mreže</b>	<b>9</b>
2.1 Udeleženci	10
2.2 Potek dela	11
2.3 Izbrana področja izboljšav	13
2.4 Evalvacija programa Mreže	13
2.5 Povzetek rezultatov evalvacijskih vprašalnikov	14
2.6 Povzetek rezultatov zaključnih poročil šol in vrtcev	16
2.7 Mnenje koordinatoric v programu Mreže	17
2.8 Pozitivne izkušnje, kot so jih zaznale koordinatorice	18
2.9 Problemi, kot so jih zaznale koordinatorice	18
<b>III. Sklep in priporočila za nadaljevanje dela v programu Mreže učech se šol in vrtcev</b>	<b>19</b>
<b>Priloga 1: Pregled ocen ciljev Mrež</b>	<b>21</b>

### Kazalo preglednic

<b>Preglednica 1:</b> Vključeni strokovnjaki, ki so poleg koordinatoric predavali v Mrežah	7
<b>Preglednica 2:</b> Število vključenih zavodov v Mreže	10
<b>Preglednica 3:</b> Število vključenih str. delavcev v Mreže učech se šol in vrtcev	10
<b>Preglednica 4:</b> Časovna in vsebinska zasnova Mrež	11
<b>Preglednica 5:</b> Izvedeni datumi izobraževanj Mreže - V/OŠ 24	12
<b>Preglednica 6:</b> Skupine Mreže	12

### Kazalo prilog

<b>Priloga 1: Pregled ocen ciljev Mrež</b>	<b>21</b>
--	-----------



# UVOD





Šola za ravnatelje

MREŽE UČEČIH SE ŠOL IN VRTCEV  
POROČILO ZA ŠOLSKO LETO 2013/14

Program Mreže učečih se šol in vrtcev je zasnovan na teoriji in praksi pristopa nenehnih izboljšav in učečih se skupnosti. V šolah in vrtcih tako izboljšujejo izbrano področje, na katerega je vezana vsebina delavnic za razvojne timove in izvedba izboljšave v šolah in vrtcih. Delo poteka na ravni razvojnih timov in na ravni šole ali vrtca s celotnim učiteljskim ali vzgojiteljskim zborom ter na ravni ravnateljev. Razvojni timi se udeležujejo usposabljanja v okviru Šole za ravnatelje, nato pa vodijo delavnice in skupaj z ravnatelji proces dela na svojih šolah/vrtcih. Prav tako so na prvi in zadnji delavnici prisotni ravnatelji, še posebej pa z njimi izvajamo eno delavnico praviloma v mesecu februarju. Poleg razvojnih timov in strokovnih delavcev imajo v Mrežah ravnatelji pomembno vlogo, saj so prisotni na delavnicah razvojnih timov na šolah/vrtcih, sodelujejo, spremljajo in nudijo podporo pri delu v Mrežah. Veliko vlogo imajo ravnatelji pri oblikovanju akcijskega načrta, vključevanju področja izboljšave v nadaljnje delo in pri skrbi za trajnost izboljšave.

## 1.1 OPIS PROGRAMA MREŽE

Izbrane teme smo razvili glede na najpogostejša področja izboljšav, ki so se do sedaj pokazala v Mrežah, pa tudi glede na vse širšo vlogo strokovnih delavcev pri delu z otroki, učenci in dijaki, za katero se morajo usposablјati.

Program traja eno šolsko leto s pričetkom v mesecu septembru. Razvojni timi se usposablјajo v dveh dvodnevni in treh enodnevni delavnicah, v šoli oziroma vrtcu izvedejo štiri delavnice in vodijo uvajanje izboljšave.

V šolskem letu 2013/14 smo razpisali naslednji temi:

- Sodelovanje s starši in
- Motivacija za učenje.

## 1.2 SPLOŠNI CILJI

Cilji programa Mreže so zapisani v Letnem delovnem načrtu Šole za ravnatelje:

- vzpostaviti medsebojno sodelovanje – učenje, spodbuditi sodelovalno kulturo na nivoju šole ter usposobiti učitelje za sodelovalno reševanje problemov;
- ozavestiti šole/vrtce (učitelje/vzgojitelje), da je njihovo temeljno poslanstvo »učenje in poučevanje« in da so vsi njihovi »pomembni problemi« s tem povezani ter jih usposobiti za iskanje »pravih problemov« in uvajanje možnih izboljšav;

- pripraviti načrt za »akcijo – izboljšavo«, jo izpeljati in analizirati; izmenjati izkušnje v posamezni šoli in med šolami v mreži;
- usposobiti člane timov za spremljanje dela na šolah (samoevalvacija) predvsem z vidika vzpostavljanja in vodenja procesa stalnih izboljšav (pristop k ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti);
- izmenjati izkušnje v posamezni šoli in med šolami v mreži.



Šola za ravnatelje

MREŽE UČEČIH SE ŠOL IN VRTCEV  
POROČILO ZA ŠOLSKO LETO 2013/14

## 1.3 IZVAJALCI

V šolskem letu 2013/2014 sta v programu Mreže sodelovali naslednji predavateljici Šole za ravnatelje, ki sta hkrati opravljali tudi naloge koordinatorič skupin.

Mreže učečih se šol in vrtcev:

- Sodelovanje s starši: dr. Tatjana Ažman,
- Motivacija za učenje: mag. Polona Peček.

V delo Mrež smo vključili tudi strokovnjakinjo, ki je s svojim specifičnim strokovnim znanjem dopolnila vsebine izbrane teme.

**Preglednica 1:** Vključeni strokovnjaki, ki so poleg koordinatorič predavali v Mrežah

Predavatelj	Naslov predavanja
dr. <b>Mojca Juriševič</b> , Pedagoška fakulteta, Ljubljana	Motivacija za učenje

Koordinatorica programa Mreže je bila mag. **Polona Peček**, vodja srečanj z ravnatelji pa dr. **Justina Erčulj**.





Šola za ravnatelje

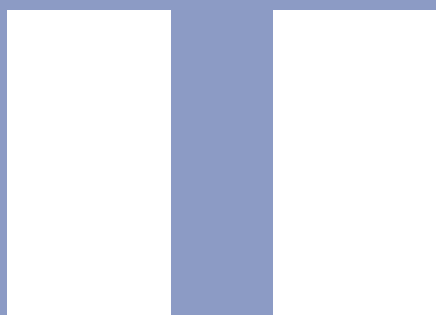
MREŽE UČEČIH SE ŠOL IN VRTCEV  
POROČILO ZA ŠOLSKO LETO 2013/14







# MREŽE 2





Šola za ravnatelje

MREŽE UČEČIH SE ŠOL IN VRTCEV  
POROČILO ZA ŠOLSKO LETO 2013/14

## 2.1 UDELEŽENCI

V Mrežo se je v šolskem letu 2013/2014 vključilo 12 zavodov (2 vrtca, 9 osnovnih in 1 srednja šola).

**Preglednica 2:** Število vključenih zavodov v Mreže

Zavodi	
Vrtci	2
Osnovne šole	9
Srednje šole	1
<b>SKUPAJ</b>	<b>12</b>

**Preglednica 3:** Število vključenih strokovnih delavcev v Mreže učečih se šol in vrtcev

Zavodi	12
Vrtci	82
Osnovne šole	325
Srednje šole	26
<b>SKUPAJ</b>	<b>433</b>



## 2.2 POTEK DELA

Preglednica 4: Časovna in vsebinska zasnova Mrež

VSEBINA	ČAS	KRAJ	RAZVOJNI TIMI (PRIPOROČENO TUDI ZA RAVNATELJE) ŠOLA (VSI UČITELJI OZIROMA DELAVCI ŠOLE)
Teoretični koncepti in izkušnje o izbrani temi	M-1 junij	Šola za ravnatelje	Pisno obvestilo ravnateljem o delu v programu Mreže učečih se šol 2
	M-2, M-3	Šola za ravnatelje	<b>SEMINAR IN DELAVNICE 1 ZA RAZVOJNE TIME – 2 dneva</b> <b>Izvajata:</b> ŠR <b>Seminar:</b> Izbrana tema – 1. del
Možne izboljšave v okviru izbranega področja	oktober		<b>Delavnice:</b> Obnova razvojnih timov in priprava na delavnico 1 za učiteljske/vzgojiteljske zборе
	M-4	šola/vrtec	<b>DELAVNICA 1 ZA UČITELJSKE/VZGOJITELJSKE ZBORE – 1 dan</b> <b>Izvajata:</b> razvojni tim Pomen in razumevanje področja glede na celovito delovanje šole, vrta
Pristopi k reševanju »problema« in izpeljava akcije izboljšave, vrednotenje doseženega	M-5, M-6	Šola za ravnatelje	<b>SEMINAR IN DELAVNICE 2 ZA RAZVOJNE TIME – 2 dneva</b> <b>Izvajata:</b> ŠR <b>Seminar:</b> Izbrana tema – 2. del
	november		<b>DELAVNICA 2 ZA RAZVOJNE TIME</b> Priprava na delavnico 2 za učiteljske/vzgojiteljske zборе
	M-7 december	šola/vrtec	<b>DELAVNICA 2 ZA UČITELJSKE/VZGOJITELJSKE ZBORE – 1 dan</b> <b>Izvajata:</b> razvojni tim Priprava pristopa k izboljševanju področja, predviden načrt izboljšave
	M-8 januar	Šola za ravnatelje	<b>DELAVNICA 3 ZA RAZVOJNE TIME – 1 dan</b> <b>Izvajata:</b> ŠR Poročilo o izvedbi delavnice 2 za učiteljske/vzgojiteljske zборе Priprava na izvedbo izboljšave
	M-9 februar	šola/vrtec	<b>DELAVNICA 3 ZA UČITELJSKE/VZGOJITELJSKE ZBORE – 1 dan</b> <b>Izvajata:</b> razvojni tim Načrt uvajanja izboljšave, izvedba izboljšave, evalvacija
	M-10 marec	Šola za ravnatelje	<b>DELAVNICA 4 ZA RAZVOJNE TIME – 1 dan</b> <b>Izvajata:</b> ŠR Poročilo o izvedbi delavnice 3 za učiteljske/vzgojiteljske zборе in vmesno poročilo o izpeljavi izboljšave
	M-11 marec in maj	šola/vrtec	<b>IZPELJAVA IZBOLJŠAVE</b> Razvojni tim in strokovni delavci šole/vrta
	M-12 maj	Ena od šol ali vrtec	<b>DELAVNICA 5 ZA RAZVOJNE TIME – 1 dan</b> <b>Izvajata:</b> ŠR Poročilo o izpeljavi izboljšave, evalvacija izboljšave



Šola za ravnatelje

MREŽE UČEČIH SE ŠOL IN VRTCEV  
POROČILO ZA ŠOLSKO LETO 2013/14



**Preglednica 5:** Izvedeni datumi izobraževanj Mrež

ČAS	KRAJ	PREDAVATELJ
<b>Motivacija za učenje</b>		
16. in 17. september 2013	Predavalnica Kokra, Hotel Brdo	Mag. <b>Polona Peček</b> , dr. <b>Mojca Juriševič</b>
13. in 14. november 2013	Predavalnica Storžič, Hotel Brdo	
20. januar 2014	Predavalnica Storžič, Hotel Brdo	
14. marec 2014		
14. maj 2014		
<b>Sodelovanje s starši</b>		
16. in 17. september 2013	Predavalnica Storžič, Hotel Brdo	dr. <b>Tatjana Ažman</b>
7. in 8. november 2013		
20. januar 2014		
12. marec 2014		
15. maj 2014		

**Preglednica 6:** Skupine Mreže

	MREŽA	ZAVODI
1	<b>Sodelovanje s starši</b>	OŠ Jožeta Hudalesa, Jurovski dol
2		OŠ Antona Tomaža Linhartarja, Radovljica
3		Center za korekcijo sluha in govora, Portorož
4		Vrtec Mornarček, Piran
5		Vrtec Viški gaj, Ljubljana
1	<b>Motivacija za učenje</b>	OŠ Cerkevjak-Vitomarci
2		OŠ Sečovelje
3		Srednja šola Domžale, gimnazija
4		OŠ Šempeter v Savinjski dolini
5		OŠ Zbora odposlancev, Kočevje
6		OŠ Cirila Kosmača, Piran
7		OŠ F. S. Finžgarja, Lesce

## 2.3 IZBRANA PODROČJA IZBOLJŠAV

Področja izboljšav so bila vezana na vsebine Mrež.

### Mreža: Sodelovanje s starši

1. rustvariti takšno klimo, v kateri se bodo starši čutili upoštevane in nam bodo zaupali;
2. povečanje zaupanja med starši in učitelji;
3. posluš za stališča drugih;
4. poiskati oblike za prepoznavanje pričakovanj staršev ter usklajevanje pričakovanj staršev in strokovnih delavcev;
5. povezanost strokovnih delavcev in medsebojna komunikacija – iskanje načinov, kaj bo naredil vsak zase.

### Mreža: Motivacija za učenje

1. učne strategije za izboljšanje motivacije dijakov za učenje in doseganje kakovostnejšega znanja;
2. različni načini motiviranja – vzdrževanje motivacije skozi vso uro;
3. preko spoznavanja in usvajanja motivirati pedagoške delavce za aktivno rabo bralnih učnih strategij pri pouku;
4. konstruktivne povratne informacije;
5. didaktične igre kot motivacija učencev;
6. nesamostojnost učencev pri učenju;
7. učitelj kot zgled.

## 2.4 EVALVACIJA PROGRAMA MREŽE

Program Mreže smo evalvirali na več načinov. Rezultate smo ugotavljali iz končnih evalvacijskih vprašalnikov in zaključnih poročil šol in vrtcev, ki so bili namenjeni ravnateljem, članom razvojnih timov in strokovnim delavcem, prav tako pa smo pri končni evalvaciji upoštevali tudi mnenja koordinatoric Mrež.

Evalvacijski vprašalnik so ob koncu programa rešili vsi udeleženci izobraževanja, in sicer: 413 strokovnih delavcev, 48 članov razvojnih timov in 12 ravnateljev. Zaključno poročilo pa je rešilo 48 članov razvojnih timov in 413 strokovnih delavcev. Zbirnike zaključnih poročil so uredili člani razvojnih timov. Mnenja koordinatoric posameznih tematskih Mrež pa je zbrala koordinatorica programa.



Šola za ravnatelje

MREŽE UČEČIH SE ŠOL IN VRTCEV  
POROČILO ZA ŠOLSKO LETO 2013/14





Šola za ravnatelje

MREŽE UČEČIH SE ŠOL IN VRTCEV  
POROČILO ZA ŠOLSKO LETO 2013/14

## 2.5 POVZETEK REZULTATOV EVALVACIJSKIH VPRAŠALNIKOV

Evalvacijski vprašalnik je v prilogi 1.

V vprašalnikih so strokovni delavci, člani razvojnih timov in ravnatelji ocenili tri področja:

- doseganje ciljev Mreže,
- doseganje ciljev programa, v katerega so bili vključeni in
- organizacijo in izvedbo programa (samo člani razvojnih timov).

Postavke so ocenjevali tako, da so izbirali med 4 možnostmi (sploh se ne strinjam – 1 točka; se ne strinjam – 2 točki; strinjam se – 3 točke in popolnoma se strinjam – 4 točke). Izračunali smo povprečne ocene odgovorov. Podrobno so prikazane v prilogi 2.

Odgovori se v povprečju, upoštevajoč vse šole in vrtce v vseh skupinah po tematskih Mrežah, razlikujejo.

Strokovni delavci vseh šol in vrtcev, vključenih v program, so cilje programa Mrež ocenili s povprečno oceno 2,9. Razvojni timi so cilje programa Mreže povprečno ocenili z oceno 3,2. Ravnatelji so cilje programa Mreže povprečno ocenili z oceno 3,5. Bolj natančno so rezultati podani v nadaljevanju poročila.

Najvišje ocene so strokovni delavci prisodili oblikovanju skupnih izhodišč na izbranem področju (3,3), razvoju strokovnih razprav (3,2), najnižje so strokovni delavci ocenili izmenjavo izkušenj in dobre prakse z drugimi šolami/vrtci (2,9).

Najvišje ocene so razvojni timi prisodili razširitvi teoretičnega znanja na izbranem področju (3,5), razvoju strokovnih debat (3,3) ter z enako oceno ugotavljajo, da so pridobljeno zanje uspešno uporabili v praksi. Najnižje so razvojni timi ocenili, da delujejo bolj enotno (3,1) ter da so imeli dovolj priložnosti za izmenjavo izkušenj in dobre prakse z drugimi šolami in vrtci (2,6).

Najvišje ocene so ravnatelji prisodili strokovnim razpravam o delu na izbranem področju (3,4) ter oblikovanju skupnih izhodišč na izbranem področju (3,5). Najmanj so ravnatelji imeli možnosti za izmenjavo izkušenj in dobre prakse z drugimi šolami in vrtci (3).

Pri specifičnotematskih ciljih so strokovni delavci najvišje ocenili Mrežo Motivacija za učenje (3,2) Mrežo Sodelovanje s starši pa (3).

Razvojni timi so pri specifičnotematskih ciljih enako najvišje ocenili Mrežo Motivacija za učenje (3,5) ter Mrežo Sodelovanje s starši (3,5).

Ravnatelji so enako najvišje ocenili Mrežo Motivacija za učenje (3,4) kakor tudi Mrežo Sodelovanje s starši (3,4).

Ob analizi posameznih tematskih Mrež so se največje razlike pokazale pri ciljih programa na sledeč način:

### Motivacija za učenje

Pri strokovnih delavcih: najslabše je bilo ocenjeno (2,5), da niso imeli dovolj priložnosti za izmenjavo izkušenj in dobre prakse z drugimi šolami/vrtci, najbolje pa je bilo ocenjeno obli-

kovanje skupnih izhodišč na izbranem področju (3,3) ter razvoj strokovnih razprav o delu na izbranem področju (3,2).

Pri razvojnih timih: najslabše je bilo ocenjeno (2,6), da niso imeli dovolj priložnosti za izmenjavo izkušenj in dobre prakse z drugimi šolami/vrtci, najbolje pa (3,6), da so razširili teoretično znanje na izbranem področju ter oblikovali skupna izhodišča na izbranem področju (3,5).

Ravnatelji: najslabše so ocenili (3,2), da niso imeli dovolj priložnosti za izmenjavo izkušenj in dobre prakse. Najbolje pa je bilo ocenjeno področje (3,7), da so oblikovali skupna izhodišča na izbranem področju.

### Sodelovanje s starši

Pri strokovnih delavcih: najslabše je bilo ocenjeno (2,5), da niso imeli dovolj priložnosti za izmenjavo izkušenj in dobre prakse z drugimi šolami/vrtci, najbolje pa je bilo ocenjeno oblikovanje skupnih izhodišč na izbranem področju (3,2) ter z enako oceno razvoj strokovnih razprav o delu na izbranem področju.

Pri razvojnih timih: najslabše je bilo ocenjeno (3,1), da na šoli/vrtcu na izbranem področju delujejo bolj enotno in z enako oceno (3,1), da na šoli/vrtcu niso oblikovali skupnih izhodišč na izbranem področju.

Najbolje je bilo ocenjeno področje (3,4), da so razširili teoretično znanje na izbranem področju.

Ravnatelji: najslabše so ocenili (2,8), da niso imeli dovolj priložnosti za izmenjavo izkušenj in dobre prakse. Najbolje pa je bilo ocenjeno področje (3,6), da so pridobljeno znanje uspešno uporabili v praksi.

### Ugotovitve

Pri strokovnih delavcih je bilo povsod najslabše ocenjeno področje, da niso imeli dovolj priložnosti za izmenjavo izkušenj in dobre prakse z drugimi šolami/vrtci, kar gre pripisati načinu dela, saj v Mrežah delamo na kaskadni način in posamezne šole in vrtci ne pridejo v neposredni stik. Pri razvojnih timih je bilo najslabše ocenjeno področje, da v šolah/vrtcih ne delujejo dovolj enotno. Pri ravnateljih so se z minimalnimi odstopanji izpostavila področja izmenjave izkušenj in dobre prakse, neenotno delovanje, oblikovanje skupnih izhodišč ter razvoj skupnih razprav. Vsaj za zadnje ugotovitve lahko povzamemo, da je bila evalvacija narejena ob koncu programa in da je za razvoj teh področij vseeno potrebno nekoliko več časa in procesna naravnost dela v prihodnje. Pri tem ne smemo zanemariti niti momenta trajnostnega razvoja v šolah in vrtcih.

Pri strokovnih delavcih so bila dobro ocenjena naslednja področja: oblikovanje skupnih izhodišč ter razvoj strokovnih razprav. Pri razvojnih timih je bila izpostavljena razširitev teoretičnega znanja na izbranem področju. Ravnatelji pa so izpostavili področje uspešno pridobljenega znanja v prakso. Tudi tukaj veljajo enake ugotovitve kot zgoraj, s pripombo, da so z udeležbo v Mrežah očitno postavljeni dobri temelji za delo vnaprej.



Šola za ravnatelje

MREŽE UČEČIH SE ŠOL IN VRTCEV  
POROČILO ZA ŠOLSKO LETO 2013/14





Šola za ravnatelje

MREŽE UČEČIH SE ŠOL IN VRTCEV  
POROČILO ZA ŠOLSKO LETO 2013/14

## 2.6 POVZETEK REZULTATOV ZAKLJUČNIH POROČIL ŠOL IN VRTCEV

V zaključnih poročilih šol in vrtcev so bila vprašanja enaka za strokovne delavce in člane razvojnih timov. Zaključna poročila so povzeli člani razvojnih timov. V vprašalnikih smo ugotavljali pozitivne izkušnje v programu in probleme, ki so jih zaznali v programu.

Vprašanja so bila:

- pozitivne izkušnje, kot so jih zaznali strokovni delavci,
- pozitivne izkušnje, kot so jih zaznali člani razvojnih timov,
- problemi, ki so jih zaznali strokovni delavci,
- problemi, ki so jih zaznali člani razvojnih timov.

V spodnji tabeli so zbrani njihovi odgovori, sledi povzetek njihovih odgovorov.

### Pozitivne izkušnje, kot so jih zaznali strokovni delavci

Strokovni delavci so pohvalili delavnice. Le-te so sprožile razmišljanje o njihovem delu in kako bi ga lahko izboljšali. Želeli so še več izkustvenih delavnic. Delavnice so bile izvedene v sproščenem vzdušju in aktivnem sodelovanju.

Razvojni timi so zanimivo predstavili vsebine, ki so bile uporabne. Organizacija in način dela sta bila dobra, prav tako časovni okvir izvajanja delavnic, le v enem primeru so imeli nekaj težav pri časovnem usklajevanju na relaciji šola-vrtec zaradi organizacije dela. Predvsem so bile zanimive izmenjave izkušenj med strokovnimi delavci, izmenjava dobre prakse in sprejemanje skupnih dogovorov. Poglobili so znanje iz vsebin, v katere so bili vključeni. Izboljšala se je komunikacija med strokovnimi delavci, predvsem so se med seboj poslušali in dogovarjali. Gradivo razvojnih timov je bilo strokovno napisano in pripravljeno s primeri in navodili za izvajanje delavnic.

### Pozitivne izkušnje, kot so jih zaznali člani razvojnih timov

Člani razvojnih timov so pohvalili zanimive, izčrpne, profesionalne in strokovne predavateljice. Pomoč koordinatoric in predavateljic je bila vedno na razpolago za posvetovanje in razpravo. Predavanja v prostorih Šole za ravnatelje so bila dobro in kakovostno pripravljena. Delavnice in predavanja v organizaciji Šole za ravnatelje so bila dobro vodilo in dobra priprava za izvajanje delavnic na šolah in v vrtcih. Vedno je bilo dovolj časa za pogovor in diskusije. Dobra so bila tudi zunanja predavanja strokovnjakinje, ki je bila povabljenka k sodelovanju. Delavnice so pozitivno vplivale na motivacijo strokovnih delavcev na šoli, sodelavce so spodbudile k razmišljanju o pomembnosti izbrane teme, s tem so dosegali tudi enega od ciljev Mrež. Strokovni delavci so bili motivirani in so izjemno dobro sodelovali v delavnicah, v katerih so bili zelo aktivni. Pomembno je bilo tudi mreženje in izmenjava izkušenj z drugimi šolami in vrtci. Sodelovanje, izmenjava informacij in izkušenj je bil pomemben del druženja in pogoj za uvajanje sprememb v organizaciji. Nekateri razvojni timi so izpostavili finančno situacijo na šolah kot resno oviro pri izvajanju akcijskega načrta (npr. najem zunanjih predavateljev ...). Razvojni timi so se dela lotili resno in profesionalno in dobili priznanje sodelavcev za dobro opravljeno delo. Ugotavljajo, da se je sodelovanje med zaposlenimi okrepilo, učno okolje pa izboljšalo. Vodstva šol in vrtcev bodo izbrane izboljšave uvrstila v LDN, predvidoma povsod kot prednostne naloge.

### Problemi, ki so jih zaznali strokovni delavci

Nekateri strokovni delavci so menili, da bi bil obisk predavateljev za posebne vsebine nujen. Želeli so si še več konkretnih primerov dobre prakse. Želeli so si izmenjati izkušnje tudi z drugimi šolami in vrtci, ki so sodelovali v programu. Strokovni delavci so se zavedali, da bo za izboljševanje izbranega področja potrebnega še veliko dela.

### Problemi, ki so jih zaznali člani razvojnih timov

Nekateri razvojni timi so poudarili, da ni bilo posebnih težav, le na začetku jih je bilo strah, kako izvesti delavnice v kolektivu in katero področje izboljšave bodo izbrali. V eni šoli je bilo časovno usklajevanje malce težavnejše. Razvojni timi si želijo strokovno podporo tudi po končanem programu Mreže.



## Ugotovitve

Področja, ki so bila najvišje ocenjena v evalvacijah, so hkrati tudi tista področja, ki smo jih v ciljnih Mrežah izpostavili. Najvišje so bili pri vseh (ravnatelji, razvojni timi in strokovni delavci) ocenjeni cilji, kot so:

- **razširitev teoretičnega znanja,**
- **oblikovanje skupnih izhodišč na izbranem področju,**
- **uporaba pridobljenega znanja v praksi,**
- **okrepitev sodelovanja med zaposlenimi,**
- **razvoj strokovnih razprav o delu na izbranem področju izboljšave.**

Tudi strokovni delavci so v zaključnem poročilu kot pozitivno izkušnjo izpostavili izbor vsebin in njihovo praktično in teoretično podajanje. Enako velja za izmenjavo izkušenj in dobre prakse, saj so strokovni delavci zapisali, da so imeli veliko možnosti sproščenega pogovora, spodbud za razmišljanje in izmenjavo izkušenj.

Pri strokovnih delavcih je bilo v povprečju (2,6) najslabše ocenjeno področje, kjer so izpostavili, da niso imeli priložnosti za izmenjavo izkušenj in dobre prakse z drugimi šolami in vrtci, saj so to preko kaskadnega sistema lahko dobili le preko svojih razvojnih timov. Strokovni delavci so v zaključnem poročilu predlagali še več izmenjave dobre prakse.

Tudi razvojni timi so v zaključnem poročilu izpostavili pridobitev teoretičnega znanja, povezanega s prakso, ki so ga pridobili na predavanjih in delavnicah Šole za ravnatelje. Poudarili so tudi, da je v kolektivih prišlo do izmenjave mnenj, idej in izhodišč za delo. Želeli so si še več konkretnih primerov za podkrepitev dela s kolektivi in vključevanje zunanjih strokovnjakov.

V zaključnem poročilu so člani razvojnih timov izpostavili še:

- Dobra pripravljenost in strokovnost razvojnih timov, razvojni timi so skozi delo v Mrežah dobili veliko spodbud s strani kolektiva.
- Napredek je bil viden pri grajenju in izboljševanju medosebnih odnosov in večji povezanosti kolektiva ter prostoru za izmenjavo izkušenj in razmisleku o področjih izboljšav ter razmislek o odgovornosti do skupnih nalog.
- Gradivo, ki je bilo uporabljeno v Mrežah, je bilo večkrat omenjeno kot dobro in uporabno.
- Večkrat je bilo pohvaljeno delo obeh koordinatoric in njun pozitiven odnos do vseh sodelujočih. Razvojni timi so izpostavili tudi njuno strokovnost, predanost in natančnost ter pripravljenost za dodatno strokovno pomoč. Pohvalili so organizacijo in obveščanje v Mrežah ter časovno razporeditev dela skozi celoten potek programa.

## 2.7 MNENJE KOORDINATORIC V PROGRAMU MREŽE

Koordinatorici sta v programu Mreže opravljali trojno delo. Koordinirali sta delavnice, prav tako vsebinsko podajali teme svojih mrež in vodili delavnice.



Šola za ravnatelje

MREŽE UČEČIH SE ŠOL IN VRTCEV  
POROČILO ZA ŠOLSKO LETO 2013/14





Šola za ravnatelje

MREŽE UČEČIH SE ŠOL IN VRTCEV  
POROČILO ZA ŠOLSKO LETO 2013/14

## 2.8 POZITIVNE IZKUŠNJE, KOT SO JIH ZAZNALE KOORDINATORICE

Nekateri razvojni timi imajo že veliko predznanja z izbranega področja mreženja, tako je omogočeno poglobljeno obravnavanje tem in nadgradnja vsebin. Tudi raznolika sestava skupin v mreži je lahko zelo dobrodošla, saj omogoča pestre diskusije in izmenjavo različnih pogledov na izbrano tematiko. Tako je omogočeno tudi učenje enega razvojnega tima od drugega. Delo je potekalo intenzivno in razvojni timi so večkrat izrazili močno potrebo po mreženju in izmenjavi dobre prakse.


Člani razvojnih timov so bili zadovoljni z izkustvenim pristopom pri izvedbi delavnic.

Svoje izkušnje in znanja so v mreži dopolnjevali in nadgrajevali. Mreža Sodelovanje s starši je pomembna zaradi svoje vsebine, sodelovanje s starši je vedno bolj pomembno in zanj se učitelji nikjer načrtno ne usposabljujejo, enako velja za Mrežo Motivacija za učenje.

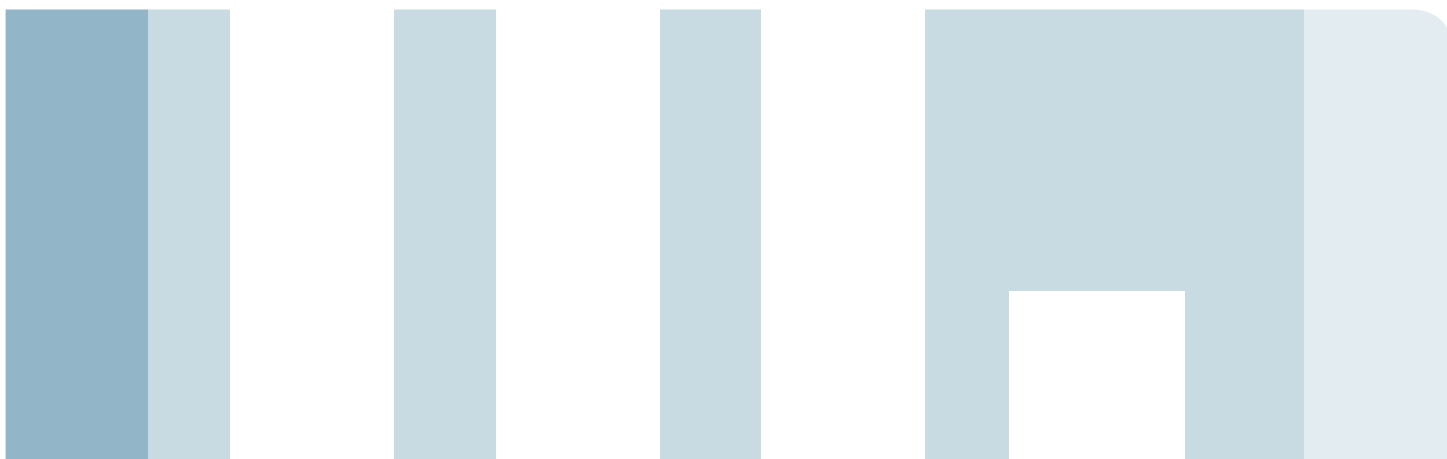
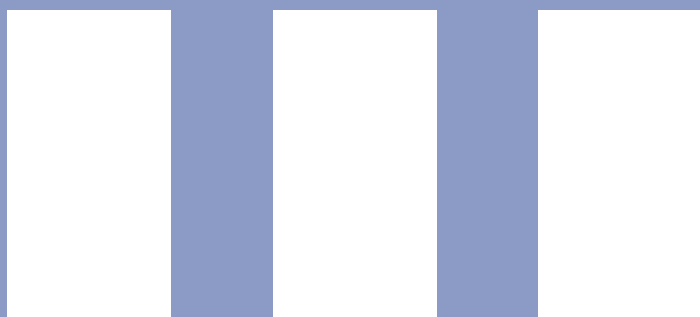

## 2.9 PROBLEMI, KOT SO JIH ZAZNALE KOORDINATORICE

Med probleme sta koordinatorici uvrstili tudi preširoko izbrana področja izboljšav, še vedno premajhna podpora ravnateljev v procesu poteka mrež in ne samo vključevanje pri zagotavljanju trajnosti izboljšav. Enako kot lani bi veljalo pospešiti proces izboljševanja izbranega področja, saj večina kolektivov pride v enem šolskem letu le do natančno izdelanega akcijskega načrta, izboljšave pa praviloma predstavljajo v naslednje šolsko leto, kar z vidika kontinuitete in zagotavljanja trajnosti izboljšav ni dobra odločitev. Potrebno je opozoriti tudi na sestavo razvojnih timov ter kontinuiteto znanja v timih, zato je dobro, da se novi razvojni timi oblikujejo na način, da v njem ostajata vsaj eden ali dva člana z izkušnjami iz prejšnjih mrež.





SKLEP IN  
PRIPOROČILA ZA  
NADALJEVANJE  
DELA V PROGRAMU  
MREŽE UČEČIH SE  
ŠOL IN VRTCEV 2





Šola za ravnatelje

MREŽE UČEČIH SE ŠOL IN VRTCEV  
POROČILO ZA ŠOLSKO LETO 2013/14

V šolskem letu 2013/14 smo v Mrežo vključili 1 srednjo šolo, 9 osnovnih šol in 2 vrtca. Vse šole in vrtci so oddali svoja zaključna poročila in izdelali povzetke evalvacijskih vprašalnikov. Prav tako so vsi oddali vso potrebno dokumentacijo za izdajo potrdil, ki so jih vsi, ki so izpolnjevali kriterije, tudi dobili.

Koordinacijo posameznih vsebinskih Mrež učečih se šol in vrtcev sta koordinatorici vodili zanesljivo in učinkovito, prav tako pa so bila njuna prizadevanja na vsebinskem in organizacijskem področju velikokrat pohvaljena, tako na splošno kot tudi poimensko. Tudi organizacijsko so Mreže potekale brez zapletov.

Že nekaj časa je izpostavljen tudi problem strokovne podpore s strani Šole za ravnatelje po končanem programu v smislu zagotavljanja trajnosti, enako velja tudi letos. V letošnjem šolskem letu smo temu namenili veliko več pozornosti, tudi s pomočjo in večjo angažiranostjo ravnateljev, tako da je to eno od področij, ki smo jih delno izboljšali, saj se vsi ravnatelji kljub vabilom niso odzivali kot smo pričakovali. Prav zato bomo temu področju še toliko bolj posvečali veliko pozornosti, prav tako pa tudi še vedno dajali veliko pozornosti izmenjavi dobre prakse in vključevanju primerov dobre prakse.

Obenem lahko ob ugotovitvah tako evalvacijskih vprašalnikov kakor tudi zaključnih poročil ugotovimo, da smo z delom v Mrežah zastavili dobre temelje za delo šol in vrtcev, seveda z upoštevanjem, da bo delo procesno in trajnostno naravnano v posameznih šolah in vrtcih tudi v prihodnje. Prav trajnostnemu razvoju smo v tem šolskem letu dali veliko večji poudarek, predvsem pri pripravi razvojnih timov na to fazo izvajanja Mrež, seveda ob strokovni podpori ravnateljev. Ugotavljamo, da tam, kjer te podpore ni, mreže ne tečejo tako, kot bi bilo potrebno. Končna posledica je lahko tudi »ugasnitev« začetega dela.

V naslednjem šolskem letu bo še večjo pozornost potrebno posvetiti izmenjavi izkušenj in primerom dobre prakse, v akcijskih načrtih in delavnicah pa bomo še večji pomen dali trajnostnemu razvoju in vlogi tako strokovnih delavcev in razvojnih timov ter predvsem podpori in delovanju ravnateljev pri tem. Obenem bomo še večjo pozornost posvetili tistim delom programa, ki se nanašajo na pripravo izvajanja delavnic razvojnih timov, saj ugotavljamo, da imamo tu še veliko prostora za izboljšavo. Dodaten razlog je tudi ta, da se v Mreže vsako leto v večjem številu vključuje vedno več strokovnih delavcev (članov razvojnih timov), ki nimajo predhodnih izkušenj z delom v Mrežah.

Ob analizi zaključnih poročil šol in vrtcev, ki so bili vključeni v Mreže ter ob analizi njihovih odgovorov na anketne vprašalnike lahko rečemo, da so bili cilji enako kakor vsako šolsko leto doseženi.ocene vseh Mrež kažejo na to, da smo cilje, zapisane v Letnem delovnem načrtu Šole za ravnatelje, dosegli. Prav tako smo dosegli specifičnotematske cilje v Mrežah.



## Priloga 1: Pregled ocen ciljev Mrež

Ravnatelj, člani razvojnih timov in strokovni delavci so ob koncu programa izpolnili **anketne vprašalnike**. Ocenili so tri področja: doseganje ciljev Mreže 2, doseganje ciljev programa, v katerega so bili vključeni, in ocenili so organizacijo in izvedbo programa (samo člani razvojnih timov). Postavke so ocenjevali tako, da so izbirali med 4 možnostmi (sploh se ne strinjam – 1 točka; se ne strinjam – 2 točki; strinjam se – 3 točke in popolnoma se strinjam – 4 točke). Izračunali smo povprečne ocene odgovorov. Podrobno so prikazane v spodnji prilogi.

### Strokovni delavci

#### CILJI PROGRAMA MREŽE UČEČIH SE ŠOL IN VRTCEV

	ZARADI SODELOVANJA V PROGRAMU MREŽE UČEČIH SE ŠOL/VRTCEV	POVPREČNA OCENA MOTIVACIJA	POVPREČNA OCENA STARŠI	POVPREČNA OCENA VSEH MREŽ 2
a	sem razširil teoretično znanje na izbranem področju	3	2,9	2,9
b	sem pridobljeno znanje uspešno uporabil v praksi	3,1	2,9	3
c	smo v šoli oblikovali skupna izhodišča na izbranem področju	3,3	3,2	3,3
d	smo v šoli/vrtcu razvili strokovne razprave o delu na izbranem področju	3,2	3,2	3,2
e	v šoli/vrtcu na izbranem področju delujemo bolj enotno	2,9	3	2,9
f	smo v šoli/vrtcu okrepili sodelovanje med zaposlenimi	2,9	2,9	2,9
g	smo imeli dovolj priložnosti za izmenjavo izkušenj in dobre prakse z drugimi šolami/vrtci	2,5	2,6	2,6
	<b>SKUPAJ</b>	<b>3</b>	<b>2,9</b>	<b>2,9</b>

#### SPECIFIČNO-TEMATSKI CILJI – STROKOVNI DELAVCI

POVPREČNA OCENA MOTIVACIJA	POVPREČNA OCENA STARŠI	POVPREČNA OCENA SKUPAJ
3,2	3	3,1

## Razvojni timi

### CILJI PROGRAMA MREŽE UČEČIH SE ŠOL/VRTCEV

	ZARADI SODELOVANJA V PROGRAMU MREŽE UČEČIH SE ŠOL/VRTCEV	POVPREČNA OCENA MOTIVACIJA	POVPREČNA OCENA STARŠI	POVPREČNA OCENA SKUPAJ
a	sem razširil teoretično znanje na izbranem področju	3,6	3,4	3,5
b	sem pridobljeno znanje uspešno uporabil v praksi	3,3	3,3	3,3
c	smo v šoli oblikovali skupna izhodišča na izbranem področju	3,5	3,1	3,3
d	smo v šoli/vrtcu razvili strokovne razprave o delu na izbranem področju	3,4	3,3	3,3
e	v šoli/vrtcu na izbranem področju delujemo bolj enotno	3,2	3,1	3,1
f	smo v šoli/vrtcu okrepili sodelovanje med zaposlenimi	3,2	3,2	3,2
g	smo imeli dovolj priložnosti za izmenjavo izkušenj in dobre prakse z drugimi šolami/vrtci	2,6	2,6	2,6
	<b>SKUPAJ</b>	<b>3,3</b>	<b>3,1</b>	<b>3,2</b>

### SPECIFIČNO-TEMATSKI CILJI – STROKOVNI DELAVCI

POVPREČNA OCENA MOTIVACIJA	POVPREČNA OCENA STARŠI	POVPREČNA OCENA SKUPAJ
3,5	3,5	3,5

## Ravnateljji

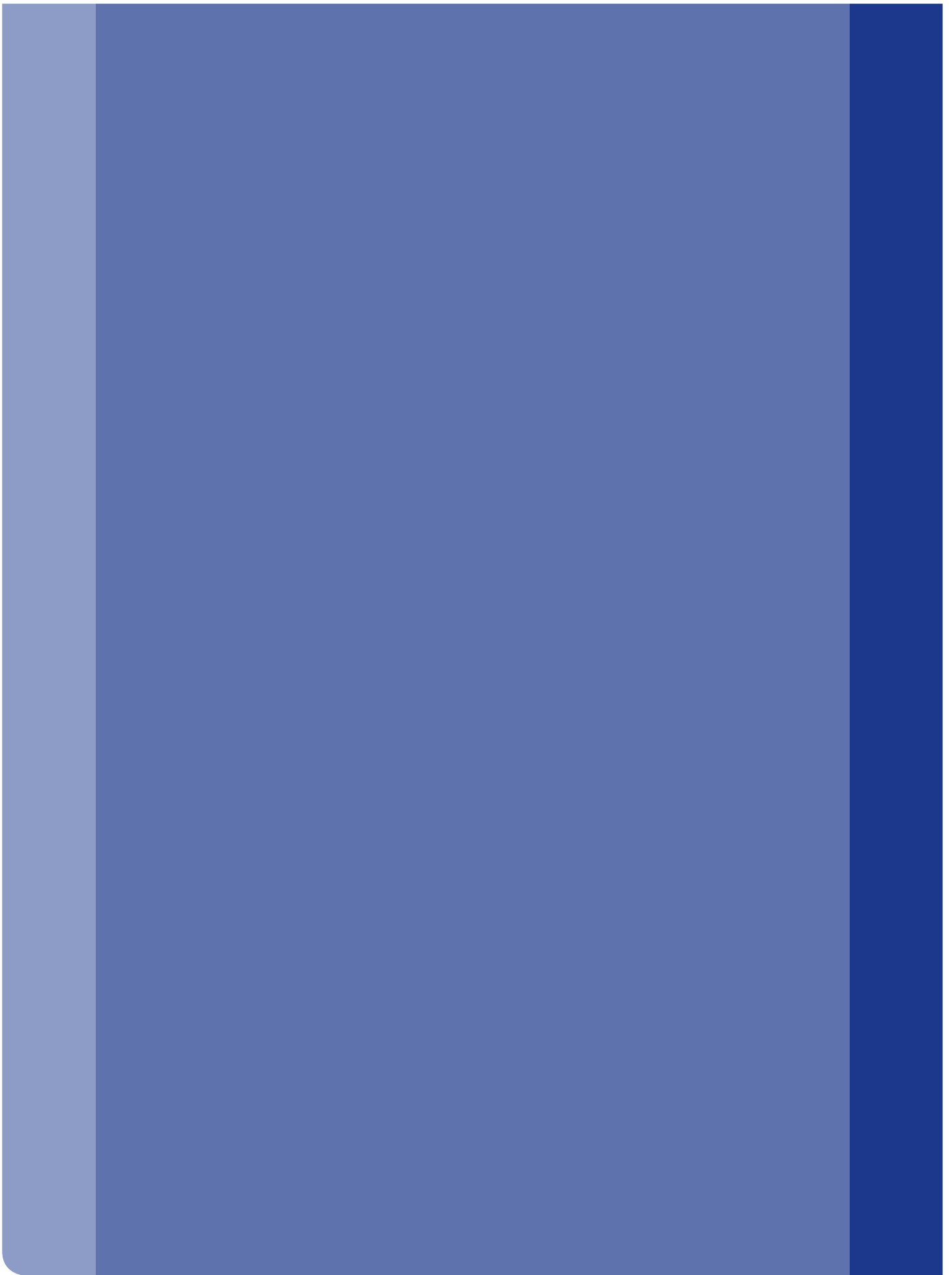
### CILJI PROGRAMA MREŽE UČEČIH SE ŠOL/VRTCEV

	ZARADI SODELOVANJA V PROGRAMU MREŽE UČEČIH SE ŠOL/VRTCEV	POVPREČNA OCENA MOTIVACIJA	POVPREČNA OCENA STARŠI	POVPREČNA OCENA SKUPAJ
a	sem razširil teoretično znanje na izbranem področju	3	3,4	3,2
b	sem pridobljeno znanje uspešno uporabil v praksi	3	3,6	3,3
c	smo v šoli oblikovali skupna izhodišča na izbranem področju	3,7	3,2	3,5
d	smo v šoli/vrtcu razvili strokovne razprave o delu na izbranem področju	3,5	3,2	3,4
e	v šoli/vrtcu na izbranem področju delujemo bolj enotno	3,3	3	3,2
f	smo v šoli/vrtcu okrepili sodelovanje med zaposlenimi	3,2	3,4	3,3
g	smo imeli dovolj priložnosti za izmenjavo izkušenj in dobre prakse z drugimi šolami/vrtci	3,2	2,8	3
	<b>SKUPAJ</b>	<b>3,3</b>	<b>3,2</b>	<b>3,3</b>

POVPREČNA OCENA MOTIVACIJA	POVPREČNA OCENA STARŠI	POVPREČNA OCENA SKUPAJ
3,4	3,4	3,4







MREŽE UČEČIH SE ŠOL IN VRTCEV  
POROČILO ZA  
ŠOLSKO LETO  
2013/14



Šola za ravnatelje  
Predoslje 39, 4000 Kraj  
info@solazaravnatelje.si  
www.solazaravnatelje.si