Šola za ravnatelje

MREŽE UČEČIH SE ŠOL IN VRTCEV 1 IN 2

POROČILO ZA ŠOLSKO LETO 2011/12

MREŽE UČEČIH SE ŠOL IN VRTCEV 1 IN 2
POROČILO ZA ŠOLSKO LETO 2011/12

Justina Erčulj
Polona Peček
Petra Weissbacher

Založila:
Šola za ravnatelje
Predoslje 39, 4000 Kranj

Odgovorna oseba:
dr. Andrej Koren

Lektura:
Sara Horvat

Oblikovanje:
B & S d. o. o.

Tisk:
Littera Picta d. o. o.

Kranj, 2013

© 2013 Šola za ravnatelje

ISSN 2335-4054

MREŽE UČEČIH SE ŠOL IN VRTCEV 1 IN 2

POROČILO ZA ŠOLSKO LETO 2011/12

dr. Justina Erčulj
mag. Polona Peček
Petra Weissbacher

Šola za ravnatelje

Kranj, 2013

VSEBINA

I.UVOD 3
1.1 OPIS MREŽ UČEČIH SE ŠOL IN VRTCEV 1 (MREŽE 1) 4
1.2 OPIS MREŽ UČEČIH SE ŠOL IN VRTCEV 2 (MREŽE 2I 4
1.3 SPLOŠNI CILJI 5
1.4 IZVAJALCI 5
1.5 UDELEŽENC 6
II.MREŽE 1 7
2.1 UDELEŽENCI 8
2.2 POTEK DELA 9
2.3 IZBRANA PODROČJA IZBOLJŠAV 10
2.4 POVZETEK REZULTATOV O DOSEŽENIH CILJIH 10
2.5 ZAKLJUČKI IN PRIPOROČILA 16
III.MREŽE 2 18
3.1 UDELEŽENCI 19
3.2 POTEK DELA 19
3.3 IZBRANA PODROČJA IZBOLJŠAV 23
3.4 POVZETEK REZULTATOV O DOSEŽENIH CILJIH 24
3.5. MNENJE KOORDINATORIC V PROGRAMU MREŽE 2 27
3.6 POZITIVNE IZKUŠNJE, KOT SO JIH ZAZNALE KOORDINATORKE 28
3.7 PROBLEMI, KOT SO JIH ZAZNALE KOORDINATORKE 28
IV.SKLEP IN PRIPOROČILA ZA NADALJEVANJE DELA V PROGRAMU MREŽE UČEČIH SE ŠOL IN VRTCEV 1 IN 2 29

KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: Vključeni strokovnjaki, ki so poleg koordinatoric predavali v Mrežah 6
Preglednica 2 : Število vključenih zavodov v Mreže učečih se šol in vrtcev v šolskem letu 2011/2012 6
Preglednica 3 : Število vključenih zavodov v Mreže 1 8
Preglednica 4: Pregled VIZ zavodov, vključenih v Mreže 1 v šolskem letu 2011/2012 8
Preglednica 5: Časovna in vsebinska zasnova Mrež 1 9
Preglednica 6: Izvedeni datumi izobraževanj Mreže 1 - V/OŠ 24 10
Preglednica 7: Število vključenih zavodov v Mreže 2 19
Preglednica 8: Število vključenih strokovnih delavcev Mreže 2 19
Preglednica 9: Časovna in vsebinska zasnova Mrež 2 20
Preglednica 10: Izvedeni datumi izobraževanj Mrež 2 21
Preglednica 11: Skupine Mreže 2 22

KAZALO PRILOG

Priloga 1: poročilo za Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport 31
Priloga 2 : pregled ocen ciljev Mrež 2 32

UVOD

1. UVOD

Program Mreže učečih se šol in vrtcev 1 in 2 je zasnovan na teoriji in praksi pristopa nenehnih izboljšav in učečih se skupnosti. V programu v šolah in vrtcih oblikujejo razvojne time, ki se usposabljajo za določanje prednostnih nalog in za reševanje problemov na sodelovalen način. Program poteka na ravni razvojnih timov in na ravni šole ali vrtca s celotnim učiteljskim ali vzgojiteljskim zborom.

Izobraževanje v Mrežah učečih se šol in vrtcev 1 usmerja učitelje in vzgojitelje na temeljno poslanstvo šole ali vrtca, to je učenje. Ti na sodelovalen način opredelijo razvojne in prednostne naloge ter izvedejo izboljšavo na ravni šole ali vrtca. Program Mreže učečih se šol in vrtcev 2 pa je osredotočen na izboljševanje vnaprej razpisanega področja, na katerega je vezana vsebina delavnic in izvedba izboljšave v šolah in vrtcih.

Ime programa je Mreže učečih se šol in vrtcev 1 in Mreže učečih se šol in vrtcev 2. V poročilu bomo uporabljali skrajšano ime za oba programa, in sicer Mreže 1 in Mreže 2.

1.1 OPIS PROGRAMA MREŽE 1

Izobraževanje v Mrežah 1 usmerja učitelje in vzgojitelje v poslanstvo in temeljne cilje šole ali vrtca. Učitelji ali vzgojitelji na sodelovalen način opredelijo razvojne in tekoče prednostne naloge. Skupaj s sodelavci opredelijo področje, na katerem načrtujejo, izvedejo in evalvirajo izboljšavo. Poleg vsebin jih predavatelji uvajajo tudi v aktivne metode dela, ki jim bodo koristile pri pripravi delavnic v šoli in vrtcu, pa tudi pri delu z učenci ali otroki.

Vrtci in šole, ki so vključeni v program Mreže 1, imajo veliko priložnosti za sistematično izmenjavo izkušenj. Učijo se analizirati in kritično presojati situacije, ki se dogajajo v vsakodnevnem življenju šole in vrtca, prav tako pa se učijo odprto reševati probleme in prevzemati pobude za spremembe.

Program traja eno šolsko leto s pričetkom v mesecu septembru. Razvojni timi se usposabljajo v dveh dvodnevnih in treh enodnevnih delavnicah. Na šoli oziroma vrtcu izvedejo štiri delavnice in vodijo uvajanje izboljšave.

1.2 OPIS PROGRAMA MREŽE 2

Mreže 2 so namenjene tistim vrtcem in šolam, ki so bili že vključeni v Mreže 1. Delo poteka podobno kot v Mrežah 1. Tudi tu so nosilci procesa izboljševanja v šolah in vrtcih razvojni timi, delo poteka na sodelovalen način. Razlika med Mrežami 1 in Mrežami 2 je predvsem v vsebini. Medtem ko si v Mrežah 1 šola oziroma vrtec sama izbere področje izboljšave, v Mrežah 2 lahko izbira med vnaprej razpisanimi vsebinami.

Izbrane teme smo razvili glede na najpogostejša področja izboljšav, ki so se pokazala v Mrežah 1, pa tudi glede na vse širšo vlogo strokovnih delavcev pri delu z otroki, učenci in dijaki, za katero se morajo usposabljati.

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

1.3 SPLOŠNI CILJI

Cilji programa Mreže 1 in 2 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.

1.4 IZVAJALCI

V šolskem letu 2011/2012 so v programu Mreže 1 in 2 sodelovale naslednje predavateljice Šole za ravnatelje, ki so hkrati opravljale tudi naloge **koordinatoric skupin**.

Mreže učečih se šol in vrtcev 1: mag. Polona Peček

Mreže učečih se šol in vrtcev 2:

- Komunikacija v vzgojno-izobraževalni praksi: mag. Polona Peček,
- Profesionalni razvoj strokovnih delavcev : mag. Polona Peček,
- Strategije za preprečevanje nasilja: Doroteja Lešnik Mugnaioni,
- Šolski vidiki razredništva: dr. Tatjana Ažman.

V delo Mrež 2 smo vključili tudi druge strokovnjake iz Šole za ravnatelje in različnih fakultet.

Preglednica 1: Vključeni strokovnjaki, ki so poleg koordinatoric predavali v Mrežah 2

PREDAVATELJ	NASLOV PREDAVANJA
dr. Alenka Polak, Pedagoška fakulteta, Univerza v Ljubljani	Uvod v komunikacijo
dr. Barbara Šteh, Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani	Komunikacija in aktivno poslušanje ter dajanje in sprejemanje povratne informacije
dr. Justina Erčulj, Šola za ravnatelje	Profesionalizem in kompetence učiteljev ter vzgojiteljev
Nina Babič, OŠ Martina Konšaka	Komunikacija s starši: ko nič drugega ne zaleže, poskusimo z resnico
dr. Jana Kalin, Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani	Vloga razrednika

Koordinatorica programa Mreže 1 in 2 je bila mag. Polona Peček, vodja srečanj z ravnatelji pa dr. Justina Erčulj za Mreže 2 in mag. Polona Peček za Mreže 1.

Pri organizacijski podpori izvajanja programa Mreže 1 in 2 sta sodelovali Petra Weissbacher in Darja Kovač.

1.5 UDELEŽENCI

V šolskem letu 2011/12 smo v Mreže 1 in 2 vključili 5 vrtcev, 20 osnovnih in 9 srednjih šol.

Preglednica 2 : Število vključenih zavodov v Mreže 1 in 2 v šolskem letu 2011/2012

ZAVODI	
Vrtci	5
Osnovne šole	20
Srednje šole	9
SKUPAJ	34

Priloga 1

Poročilo za Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport: Izobraževanje v mrežah 2011/12 – število udeležencev je izračunano na osnovi izdanih potrdil v programu Mreže učečih se šol in vrtcev.

MREŽE 1

2.1 UDELEŽENCI

V Mrežo 1 se je v šolskem letu 2011/2012 vključilo 9 zavodov (1 vrtec, 7 osnovnih šol in 1 srednja šola).

Preglednica 3: Število vključenih zavodov v Mreže 1

ZAVODI	
Vrtci	1
Osnovne šole	7
Srednje šole	1
SKUPAJ	9

Preglednica 4: Pregled VIZ zavodov, vključenih v program Mreže 1 v šolskem letu 2011/2012

ŠT	ŠOLA / VRTEC
1	Vrtec pri OŠ Tišina
2	OŠ Adama Bohoriča Brestanica
3	OŠ Dušana Muniha Most na Soči
4	OŠ Dobova
5	OŠ Gustava Šiliha Velenje
6	OŠ Trebnje
7	OŠ Simona Kosa Podbrdo
8	OŠ Rudolfa Maistra Šentilj
9	Srednja frizerska šola Ljubljana

2.2 POTEK DELA

Preglednica 5: Časovna in vsebinska zasnova Mrež 1

	KAJ / KDAJ	DEJAVNOST
	M1-1 jun	UVODNO SREČANJE ZA RAVNATELJE – predstavitev MREŽ 1 1 dan; izvaja: ŠR
	M1-2 avg, sept	DELAVNICA 1 ZA UČITELJSKE/VZGOJITELJSKE ZBORE 1 dan; izvaja: ŠR Načela učeče se organizacije, timsko delo in oblikovanje razvojnega tima
	M1-3 Sep	Seminar za razvojne time – Na poti k učeči se organizaciji izvajajo: ŠR, zunanji sodelavci
	M1-4 okt	Delavnica 1 za razvojne time 1 dan; izvaja: ŠR Priprava timov na delavnico 2 za učiteljske/vzgojiteljske zbore
Vizija in poslanstvo šole/vrtca, prednostne naloge šole/ vrtca ter odkrivanje »problema«. **Izmenjava izkušenj na temo: smotri šole/vrtca, kakovost, uvajanje sprememb.** **Pristopi k reševanju »problema« in izpeljava akcije – izboljšave, vrednotenje doseženega.**	**okt/nov**	Delavnica za ravnatelje 1
	M1-5 nov	DELAVNICA 2 ZA UČITELJSKE/VZGOJITELJSKE ZBORE 1 dan; izvaja: razvojni tim Smotri, vizija in poslanstvo šole/vrtca, analiza pričakovanj udeležencev
	M1-6 nov	Delavnica 2 za razvojne time 1 dan; izvaja: ŠR Poročilo o izvedbi delavnice 2 za učiteljske/vzgojiteljske zbore Priprava timov na delavnico 3 za učiteljske/vzgojiteljske zbore
	M1-7 nov, dec	DELAVNICA 3 ZA UČITELJSKE/VZGOJITELJSKE ZBORE 1 dan; izvaja: razvojni tim Opredelitev prednostnih nalog šole/vrtca in opredelitev področja izboljšave
	M1-8 jan	Delavnica 3 za razvojne time 1 dan; Izvaja: ŠR Poročilo o izvedbi delavnice 3 za učiteljske/vzgojiteljske zbore
	jan/feb	Delavnica za ravnatelje 2
	M1-9 jan	Seminar za razvojne time – Sodelovalno učenje in reševanje problemov: izvajajo: ŠR, zunanji strokovnjaki
	M1-10 feb	Delavnica 4 za razvojne time 1 dan; izvaja: ŠR Priprava na delavnico 4 za učiteljske/vzgojiteljske zbore – predlog načrta za izboljšanje izbranega področja
	M1-11 feb, mar	DELAVNICA 4 ZA UČITELJSKE/VZGOJITELJSKE ZBORE 1 dan; izvaja: razvojni tim Načrt za rešitev problema oz. kako uvesti izboljšavo, merila uspešnosti Izpeljava izboljšave (teme se po šolah/vrtcih razlikujejo)
	M1-12 maj	Delavnica 5 za razvojne time 1 dan; izvaja: ŠR Poročilo o izvedbi delavnice 4 za učiteljske/vzgojiteljske zbore in izpeljavi izboljšave

Razvojni timi dobijo na koncu programa potrdilo o enoletnem razvojno-raziskovalnem delu v sodelovanju z javnim zavodom v skladu s 17. č ali 20. c členom Pravilnika o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive (Ur. l. RS 54/2002, 123/2008,44/2009, 18/2010). Strokovni delavci dobijo 2,5 točke v skladu s Pravilnikom o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju (Ur. l. RS, št. 64/2004, 83/2005, 27/2007, 123/2008, 42/2009). Ravnatelji dobijo potrdilo o enoletnem razvojno-raziskovalnem delu v sodelovanju z javnim zavodom v skladu s 17. c ali 20. c členom Pravilnika o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive (Ur. l. RS 54/2002, 123/2008,44/2009, 18/2010).

Preglednica 6: Izvedeni datumi izobraževanj Mreže 1 – V/OŠ 24

NAČELA UČEČE SE ORGANIZACIJE 1. DEL	NAČELA UČEČE SE ORGANIZACIJE 2 .DEL	M1-6	SODELOVALNO UČENJE IN REŠEVANJE PROBLEMOV	M1-10	M1-12
22. september 2011	26. oktober 2011	11. november 2011	11. do 12. januar 2012	15. februar 2012	9. maj 2012

Delavnice je vodila mag. Polona Peček v prostorih Šole za Ravnatelje, Predoslje 39, 4000 Kranj.

2.3 IZBRANA PODROČJA IZBOLJŠAV

V šolskem letu 2011/2012 so si šole in vrtci v Mrežah 1 izbrali naslednja področja izboljšav:

1. sistematično zgodnje opismenjevanje,
2. izboljšava doslednosti kolektiva pri upoštevanju dogovorjenih rokov aktivnosti,
3. izboljšanje medsebojnih odnosov med učenci,
4. vodenje razreda – delovna disciplina (zaradi različnih motečih dejavnikov ne moremo izpeljati načrtovane učne ure),
5. nedoslednost in neusklajenost – oblikovanje pravil z učinkovitimi in konkretnimi posledicami, ki jih bomo izven pouka dosledno upoštevali,
6. sodelovanje s starši – neustrezna komunikacija na relaciji učitelji–vzgojitelji–starši,
7. sistematično zgodnejše opismenjevanje,
8. medpredmetno sodelovanje – funkcionalne pismenosti,
9. izboljšati zgodnje sistematično opismenjevanje po horizontali od vrtca do devetega razreda.

2.4 POVZETEK REZULTATOV O DOSEŽENIH CILJIH

Ravnatelji, člani razvojnih timov in strokovni delavci so odgovarjali na vprašanja, ki smo jih postavili v evalvacijskem vprašalniku. Ravnatelji so na vprašalnik odgovarjali aprila in maja 2012, dobili smo odgovore vseh devet ravnateljev. Vprašalniki za ravnatelje, razvojne time

in strokovne delavce so del priročnika Mreže učečih se šol in vrtcev 1. Vprašanja so bila naslednja:

Ravnatelji:

- Ocenite vpliv programa in njegove učinke na delo šole/vrtca.
- Kako ocenjujete svoje sodelovanje z razvojnim timom?
- Na kratko opišite sodelovanje med zaposlenimi pred vključitvijo v Mreže 1 in sedaj. Opazite spremembe?
- Ocenite vlogo razvojnega tima.
- Opišite svojo vlogo v programu Mreže 1.
- Na kaj bi opozorili ravnatelje pred vključitvijo v Mreže 1?

Razvojni timi:

- Kakšne konkretne premike (izboljšave) na izbranem področju lahko opazite v primerjavi s stanjem, ko ste opredeljevali področje?
- Kako ocenjujete sodelovanje med zaposlenimi v šoli/vrtcu pred vključitvijo v mreže in sedaj. Se vam zdi, da se je spremenilo?
- Kakšna je bila vloga ravnatelja/ravnateljice?
- Kako bi zdaj, po končanem programu, opredelili svojo vlogo?
- Ste bili zanjo dovolj usposobljeni z organiziranimi oblikami usposabljanja v mrežah? Kaj je bilo še potrebno?
- Kako bi najbolje opisali medsebojno sodelovanje članov tima?
- Katere dobre izkušnje iz Mrež bi lahko uporabili šole in vrtci, ki niso bili vključeni vanje?
- Kakšne konkretne premike (izboljšave) na izbranem področju lahko opazite v primerjavi s stanjem, ko ste opredeljevali to področje?
- Kako opredeljujete sodelovanje med zaposlenimi v šoli/vrtcu pred vključitvijo v mreže in sedaj. Se vam zdi, da se je spremenilo?
- Kakšna je bila vloga ravnatelja/ravnateljice?
- Kako bi zdaj, po končanem programu, opredelili svojo vlogo?
- Na kaj bi druge razvojne time opozorili pred vključitvijo?
- Napšite tri najpomembnejše pridobitve zase.

Strokovni delavci:

- Kaj se je po vašem mnenju na šoli ali v vrtcu izboljšalo zaradi vključitve v Mreže?
- Na katere ovire ste naleteli?
- Kako je program vplival na sodelovanje s kolegi? Prosim, povejte, na katerih področjih.
- Ocenite vlogo razvojnega tima.
- Kakšna je bila ravnateljeva vloga?
- Napišite tri najpomembnejše pridobitve zase.

Rešene vprašalnike so razvojni timi skupaj z ostalo dokumentacijo prinesli na zadnja srečanja Mrež 1. V nadaljevanju predstavljamo povzetke njihovih odgovorov.

Ravnatelji

Ocenite vpliv programa in njegove učinke na delo šole/vrtca.

Mnenje ravnateljev je bilo, da se zastavljeno delo dobro povezuje z aktualno problematiko na šolah in v vrtcih. Menijo, da so razvojni timi dobro načrtovali in pravilno zastavili svoje delo. Nekateri ravnatelji so opozorili, da bo potrebno paziti, da področje izboljšave ne bo zašlo preveč v podrobnosti. Opazili so večje sodelovanje med delavci šole in vrtca. Sodelovanje celotnega učiteljskega zbora v programu Mreže 1 je doprineslo k skupnemu razmisleku o viziji, ciljih, nalogah in perspektivi šole ter o aktivnem poslanstvu in vlogi vsakega posameznega učitelja v okviru zagotavljanja kakovosti v učnem procesu.

Kako ocenjujete svoje sodelovanje z razvojnim timom?

Menili so, da je bilo sodelovanje z razvojnimi timi dobro in da je potekalo v obliki stalnih konzultacij. Razvojni timi so v večini primerov delovali popolnoma samostojno in strokovno. Člani so bili vedno pripravljeni na sodelovanje in so tudi pokazali, kako se timsko deluje. Z ravnatelji so se posvetovali o izvedbi ključnih nalog in pri izpeljavi vsebin srečanj učiteljskega ali vzgojiteljskega zbora.

Na kratko opišite sodelovanje med zaposlenimi pred vključitvijo v Mreže 1 in sedaj. Opazite spremembe?

Večina ravnateljev je menila, da se je sodelovanje med zaposlenimi povečalo. Največ je po njihovem mnenju prispeval k nadaljnjemu delu »mehek pristop« in priložnosti, da so vsi posamezniki lahko prispevali svoj delež. Ključno spremembo vidijo v soodgovornosti in aktivnosti učiteljskega zbora pri načrtovanju strategije in nalog za izboljšanje kakovosti pouka. Način razmišljanja strokovnih delavcev se je začel obračati proti učencem, zato niso bili več tako usmerjeni sami vase.

Ocenite vlogo razvojnega tima.

Ravnatelji menijo, da so bili razvojni timi uspešni. Srečanja so organizirali premišljeno, nanje so se dobro pripravili. Kjer je bilo potrebno, so upoštevali, da so bili vključeni strokovni delavci šole in vrtca. Menijo, da razvojni tim, ki ga je možno tudi delno spremeniti oziroma širiti, lahko predstavlja novo kakovost dela na šoli in je lahko tudi v veliko pomoč pri vodenju šole. Razvojni tim je odigral vodilno vlogo pri koordinaciji in usmerjanju učiteljskega zbora za dosego zastavljenih ciljev za pripravo akcijskega načrta. Razvojni tim je postal vez med ravnateljem in ostalimi strokovnimi delavci. Naloge, ki bi lahko sicer izpadle kot »kaprica« ravnatelja, so nastale iz potreb zaposlenih. Z načinom dela se je pokazalo mesto vsakega sodelujočega v sistemu izobraževanja in možnosti vključevanja posameznika v sistem. Vsakdo si je lahko našel mesto, kjer bo sodeloval in lahko tudi dokazal, da je nekaj doprinesel k izboljšanju dela.

Opišite svojo vlogo v programu Mreže 1.

Ravnatelji so bili enotnega mnenja, da program podpirajo. Spremljali so delo razvojnega tima in vključevanje ostalih strokovni delavcev, sledili pa so tudi spremembam v kolektivu. Nekateri ravnatelji so menili, da so delovali kot spodbujevalci. Eden od ravnateljev je zapisal, da se je v program vključeval pasivno, kot zunanji opazovalec, in hkrati kot motivator učiteljskega zbora pri definiranju ciljev in pri pripravi akcijskega načrta, ki ga bodo skupaj uresničevali in spremljali v nadaljevanju dela na izboljšavi.

Na kaj bi opozorili ravnatelje pred vključitvijo v Mreže 1?

Ena ravnateljica je bila mnenja, da je potrebno opozoriti na finančno obremenitev šole, povezano z izobraževanjem razvojnega tima. Ostalih 8 ravnateljev je menilo, da je to priložnost za praktično učenje timskega dela in možna pot za kakovost šole. Zato naj se v tim vključijo zaposleni, ki želijo in hočejo več. Opozorili so tudi na primerno intenzivnost aktivnosti izpeljave programa na šoli, sodelovanje čim širšega kroga vključenih pri izdelavi akcijskega načrta in ustrezno komunikacijo vseh sodelujočih. Eden od ravnateljev je zapisal, da bi Mreže priporočil vsem kolektivom, pri delu se poleg drugih stvari pokažejo tudi posamezniki z idejami, ki so sicer skriti in neopazni. Mreže 1 oblikujejo spreminjajoče jedro in izločajo posameznike, ki niso pripravljeni spreminjati sebe in svojega dela.

Ugotovitve

Odgovore ravnateljev lahko strnemo v naslednje ugotovitve:

- Delo v Mrežah 1 se dobro povezuje z aktualno problematiko na šolah in v vrtcih, saj je doprineslo k skupnemu razmisleku o viziji, ciljih, nalogah in perspektivi šole in vrtca ter o aktivnem poslanstvu in vlogi posameznega učitelja v okviru zagotavljanja kakovosti v učnem procesu.
- Razvojni timi so profesionalno opravili svoje delo tako pri načrtovanju kot izvedbi dela.
- Sodelovanje z razvojnimi timi je bilo dobro, potekalo je v obliki stalnih konzultacij med ravnatelji in člani razvojnih timov. Stalna pripravljenost razvojnih timov je bila zgled tudi pri uvajanju timskega dela na šolah in v vrtcih.
- Mreže 1 so lahko model nadaljnjega dela in pomoč pri vodenju šole ali vrtca. Prednostne naloge so bile namreč plod dela vseh strokovnih delavcev in ne le želja ravnatelja. Lahko bi dejali, da gre za obliko distribuiranega vodenja v praksi.
- Mreže 1 so po mnenju ravnateljev veliko prispevale k sodelovanju med zaposlenimi. Velik poudarek so dali dejstvu, da je vsakdo lahko povedal svoje mnenje in bil tudi slišan.

Razvojni timi

Kakšne konkretne premike (izboljšave) na izbranem področju lahko opazite v primerjavi s stanjem, ko ste opredeljevali to področje?
Razvojni timi so navedli naslednje konkretne premike: izboljšana komunikacija in sodelovanje med vzgojitelji in učitelji, uvid, da imamo problem in da ga je potrebno razrešiti. Aktivi so pri delu zelo dobro sodelovali. Eden od razvojnih timov je menil, da bodo konkretni premiki opazni šele takrat, ko bodo izbrano področje izboljšave »spravili« v življenje in ga začeli dosledno izvajati. V času evalvacije so nastajali natančni akcijski načrti. Na eni izmed šol so opazili že veliko napredovanje na področju izboljšave, veliko stvari so že uresničili. Predvsem imajo bolje ozaveščene vzroke in posledice problema, okrepila pa se je tudi zavest, da bodo učinkoviti le, če bodo kot kolektiv enotnejši.
Kako opredeljujete sodelovanje med zaposlenimi v šoli/vrtcu pred vključitvijo v mreže in sedaj. Se vam zdi, da se je spremenilo?
Razvojni timi so opazili naslednje spremembe: boljši medsebojni odnosi in komunikacija na relaciji šola–vrtec, večja izmenjava izkušenj in znanja. Mreža 1 je povezala sodelavce, ki so prihajali na delavnice in imeli isti cilj – izboljšati naše šibko področje. Prav tako so se povezovali na relaciji vrtec–šola–podružnica. Med izvajanjem programa Mrež 1 so se združili, spoznali in povezali. Ena od šol je menila, da se realno ni kaj dosti spremenilo. Komunikacija je bila v redu tudi prej. So pa zaposleni samoiniciativno bili pripravljeni sodelovati pri izvedbi nalog akcijskega načrta. Volja za delo je bila intenzivnejša. Vključitev v Mreže 1 je omogočila še večjo izmenjavo mnenj, povezanost med strokovnimi delavci in zavezanost skupnim ciljem.
Kakšna je bila vloga ravnatelja/ravnateljice?
Razvojni timi so vlogo ravnatelja ali ravnateljice ocenili takole: spremljanje dela razvojnega tima in vključevanje ostalih strokovnih delavcev, sledenje spremembam v kolektivu. Ravnatelji so spodbujali in podpirali razvojni tim. Tudi sami, razen enega, so aktivno sodelovali na delavnicah. Bili so enakovredni člani v skupini. Razvojnemu timu so bili v oporo in pomoč, ko in če so ga potrebovali. Ravnatelji so jih torej podpirali, po potrebi usmerjali in spodbujali pri skupnem prizadevanju za izboljšanje dela na šoli.

Ste bili zanjo dovolj usposobljeni z organiziranimi oblikami usposabljanja v Mrežah? Kaj bi bilo še potrebno?
Razvojni timi so bili v veliki večini mnenja, da so bili dovolj usposobljeni za izvajanje delavnic. Na skupnih srečanjih so dobili dovolj konkretnih in kakovostnih napotkov za izpeljavo delavnic in nadaljnjega dela. Zelo dobro se jim je zdelo, da so delo spoznavali po korakih, kar jim je omogočalo dobro spremljanje in razumevanje. Za izvedbo delavnic jim je najbolj pomagalo, da so delavnice izvedli že prej in so jih nato lažje načrtovali za kolektive. Koristile so tudi izkušnje drugih timov ter nasveti in pomoč koordinatorice. Eden od razvojnih timov pa je izpostavil potrebo za usposabljanje za delo z velikim številom udeležencev, saj prihajajo iz zelo velike šole. Morda bi si pri delavnici, kjer so se pripravljali na pripravo akcijskega načrta, želeli, da na seminarju naredijo še več primerov oz. temu posvetijo še nekoliko več časa.
Kako bi najbolje opisali medsebojno sodelovanje članov tima?
Razvojni timi so medsebojno sodelovanje opisali tako: vzpostavitev pozitivne klime, medsebojna pomoč in dopolnjevanje pri delavnicah, prijetno vzdušje. Bolje sploh ne bi moglo biti. Sodelovanje članov tima je bilo izjemno dobro – komunikacija in dogovarjanje sta potekala brez težav.
Katere dobre izkušnje iz mrež bi lahko uporabili šole in vrtci, ki niso bili vključeni vanje?
Ideje so bile naslednje: medsebojno sodelovanje, izmenjava mnenj, odkriti pogovori o problemih. Šole bi lahko uporabile metode in načine iskanja izboljšave. Koristna zanje bi bila predvsem izkušnja, kako se konkretno reši problem, na kaj biti pri tem pozoren.
Na kaj bi druge razvojne time opozorili pred vključitvijo?
Razvojne time bi pred vključitvijo v Mreže 1 opozorili na naslednje: delo v velikih kolektivih je zelo naporno in stresno. Bolje bi bilo, da je ena delavnica v velikih kolektivih skrbno načrtovana, mogoče celo izvedena v dveh delih. Da bo potrebno delati, vendar bodo rezultati vidni. Opozorili bi jih, naj si za projekt vzamejo dovolj časa, sicer ne bo želenih rezultatov. Delavnice naj bodo čim večkrat v dopoldanskem času, ko je kolektiv aktiven.
Napišite tri najpomembnejše pridobitve zase.
Področja, na katerih so razvojni timi največ pridobili, so naslednja: samopotrditev, boljša komunikacija in sodelovanje, druženje med sodelavci šole in vrtca, spretnosti vodenja delavnic. Pridobili so znanje, s katerim lahko iščejo izboljšave na vseh področjih svojega dela. Premagati sebe in posredovati znanje sodelavcem. Če greš iz a v b in prideš v c, je v redu, če veš, zakaj. Vodenje in načrtovanje delavnic. Soodvisnost članic tima in izpostavljenost pred kolektivom in odgovornost za opravljeno delo. Strokovni razvoj, možnost poglobljene izmenjave mnenj, večja povezanost s člani kolektiva in tima, preizkušanje v vodilni vlogi.

Ugotovitve

Med pomembne dosežke dela v Mrežah 1 so razvojni timi uvrstili:

- izboljšano komunikacijo in medsebojne odnose;
- prepoznavanje problemov in zavedanje, da jih je potrebno rešiti;
- boljše sodelovanje v aktivih.

Ob tem poudarjajo, da je za uspešnost sprememb potrebno konkretno in dosledno delo vseh vpletenih.

Vlogo ravnatelja so razvojni timi prepoznali kot povezovalno, razlagalno in motivacijsko. Prav tako so spodbujali in motivirali strokovne delavce.

Mnenje članov razvojnih timov je bilo, da so bili dovolj usposobljeni za svoje delo. Simulacija delavnic, delo po korakih, nasveti koordinatorice in izmenjava mnenj med razvojnimi timi je veliko pripomoglo k njihovi dobri pripravljenosti. V kolektivu so delovali povezovalno, razlagalno in motivacijsko. Spodbujali so svoje kolege in koordinirali delo aktivov. Bili so pozitivno sprejeti in ocenjeni s strani strokovnih delavcev.

Njihova sporočila za šole, ki bi se še vključile v Mreže 1, so:

- delo je precej stresno in naporno, zlasti v velikih šolah oziroma vrtcih;
- delavnice je treba skrbno časovno načrtovati;
- za sodelovanje v Mrežah 1 si je potrebno vzeti dovolj časa;
- delo v razvojnem timu kljub temu prinaša naslednje pridobitve: samopotrditev, boljša komunikacija v timu in s kolektivom, spretnosti vodenja delavnic;
- pomembni sta soodvisnost članov razvojnega tima in odgovornost za opravljeno delo.

Strokovni delavci

Kaj se je po vašem mnenju na šoli ali v vrtcu izboljšalo zaradi vključitve v Mreže 1?
Strokovni delavci so ocenili, da se je kolektivu izboljšalo: druženje s sodelavci, aktivno razmišljanje glede izboljšav v šoli, izboljšala se je klima v kolektivu. Ugotavljali so, kaj že izboljšujejo, kje se to vidi in si izmenjali mnenja ter razmišljali, kako bi določene stvari izboljšali. Iskali so optimalne rešitve v zvezi s problematiko, za katero so ugotovili, da je trenutno najbolj pereča na šoli. Več se govori o problematiki pri pouku in v razredu, in sicer v konstruktivnem smislu. Manj je dela z nepotrebno administracijo, ki jo imajo na sestankih prepogosto. Cilj je bil narediti nekaj uporabnega za šolo. Ker delajo v skupinah z različnimi kolegi, imajo priložnost spoznati nekatere sodelavce, s katerimi po navadi ne sodelujejo. To veliko pripomore k povezanosti.
Na katere ovire ste naleteli?
Strokovni delavci so ugotovili, da imajo različne poglede na probleme. Veliko časa je šlo za usklajevanje idej, sestanke in za pripravo in izbor skupnih ciljev. Tudi časovno so se težko usklajevali. Delavnice so bile večinoma v popoldanskem ali večernem času. Potrebno je bilo upoštevati specifike predmetne in razredne stopnje in podružnic, zato je bilo nekatere stvari težko poenotiti.
Kako je program vplival na sodelovanje s kolegi? Prosim, povejte, na katerih področjih.
Sodelovanje je bilo aktivno in na mnogih področjih so se strokovni delavci lahko poenotili. Komunikacija se je izboljšala, tudi med centralno šolo in njenimi podružnicami. Strokovni delavci so skupaj prihajali do usklajenih in konstruktivnih rešitev. Pomembno je bilo tudi, da so se sodelavci med seboj tudi bolje spoznali (razredna in predmetna stopnja, podružnica in centralna šola). Način dela, kjer so se skupine vedno na novo oblikovale, je veliko pripomogel k temu. Na tak način so se krepili odnosi med sodelavci, saj se je do sedaj le redko zgodilo, da se tako velika skupina učiteljev pogovarja o problemih, ciljih, idejah, izkušnjah in željah. Kar nekaj stvari so dogovorili pri vodenju razreda, manj pa pri medpredmetnem sodelovanju.
Ocenite vlogo razvojnega tima.
Razvojni timi so vnašali izboljšave v šolo. Timi so se na srečanja strokovno in argumentirano pripravili, kar je omogočalo jasno vodenje in usmerjanje razprave, kar je pripeljalo do zadovoljivih rešitev. Razvojni timi so imeli nalogo prenašati znanje o postopkih za boljše ciljno načrtovanje dela. Glavna naloga razvojnega tima je bila, da so delo spodbujali, da so strokovni delavci delali na skupnem ciljnem načrtovanju vzgoje in izobraževanja. Ker so to njihovi kolegi in so vlagali v projekt veliko truda, so se bili tudi ostali pripravljeni bolj potruditi, kot če bi delavnice izvajal nekdo od zunaj. Poudarili so tudi sproščeno vzdušje na delavnicah.

Kakšna je bila ravnateljeva vloga?
Ravnatelj se je delavnic udeleževal in na njih tudi aktivno sodeloval. Razvojnemu timu je prepustil vodilno vlogo. Hkrati je tudi spodbujal ostale učitelje, da se programa udeležijo. Tudi delo v delavnicah je spremljal in spodbujal. Omogočil je izobraževanje. Njegova naloga je bila enakopravno sodelovati v procesu, hkrati pa povezovati različna stališča. Včasih je preozko gledal le skozi svojo perspektivo in ni podprl dobrih idej nekaterih sodelavcev.
Napišite tri najpomembnejše pridobitve zase.
Druženje s sodelavci, izmenjava izkušenj in pogledov, razmišljanje v naprej in iskanje izboljšav. Slišati tudi drugačna stališča. Možnost aktivnega sodelovanja pri iskanju rešitev. Ugotovitve, da je za delo z učenci zelo pomembno načrtovanje, dosledno izvajanje in tudi analiza dosežkov. Pomembna je tudi možnost konstruktivne debate s sodelavci. Samopotrditev, saj tudi ostali razmišljajo podobno. Nov pogled na delo v šoli.

Ugotovitve

Strokovni delavci ugotavljajo naslednje pridobitve za učiteljske oziroma vzgojiteljske zbore:

- izboljšana klima;
- več izmenjave mnenj in usklajevanja idej, kar se je pokazalo v končnem poenotenju mnenj;
- bolj aktivno poslušanje;
- skupno razmišljanje o problemih, ciljih, idejah izkušnjah, željah in konstruktivno iskanje rešitev;
- spoznavanje sodelavcev, s katerimi prej niso prepogosto prihajali v stik;
- boljša komunikacija med matično, podružnično šolo in vrtcem.

Pohvalili so delo razvojnih timov, saj so se na vodenje delavnic dobro pripravili ter jih strokovno in argumentirano vodili. Pomembno se jim je zdelo, da so delavnice vodili njihovi kolegi, zato so se bili pripravljeni tudi bolj potruditi.

Ocenili so tudi vlogo ravnatelja v Mrežah 1. Dejali so, da so ravnatelji na delavnicah sodelovali, a prepustili razvojnim timom aktivno vlogo, hkrati pa spodbujali strokovne delavce pri delu v delavnicah. Izpostavili so tudi ravnateljevo povezovalno vlogo. Pomembno se jim je zdelo, da jim je ravnatelj omogočil izobraževanje v Mrežah 1.

2.5 ZAKLJUČKI IN PRIPOROČILA

V Mrežah 1 je v šolskem letu 2011/2012 prišlo do manjše spremembe programa v vsebinskem delu, saj je koordinatorica prevzela tudi večino uvodnih predavanj. Kakor se je izkazalo, to ni vplivalo na kakovost programa, saj so evalvacije popolnoma primerljive z dosedanjimi. V evalvacijah Mrež 1 ni zaznati večjih posebnosti ali odstopanj. Doseženi so bili vsi cilji programa. V Mrežah 1 kvantitativne evalvacije nimamo, kvalitativne ugotovitve pa so primerljive z lanskoletnimi. Ravnatelji, razvojni timi in strokovni delavci so v programu veliko pridobili tako v samem procesu vodenja izboljšave, kakor tudi na področju komunikacije in izboljševanja medsebojnih odnosov ter pri načrtovanju vodenja izbrane izboljšave. Zadovoljni so bili z vodenjem delavnic. Menili so, da ne potrebujejo dodatnega znanja, morda le tam, kjer se soočajo z večjim številom udeležencev v delavnicah. Menili so, da so bili za vodenje delavnic dovolj pripravljeni tako po vsebinski

kot organizacijski plati. Edino razvojni timi šol, ki so se izdelave akcijskega načrta lotili prvič, so zapisali, da bi potrebovali več časa in znanja ter praktične vaje na tem področju. Tu so jim bili tudi njihovi ravnatelji v veliko strokovno pomoč. Vsa zgoraj navedena dejstva sta potrdili tudi obe delavnici, ki jih je koordinatorica izpeljala z ravnatelji vključenih šol in vrtcev.

Za naslednje šolsko leto pri izvajanju Mrež 1 ne predlagamo nobenih večjih sprememb, razen še večjega poudarka pri izdelavi akcijskega načrta, kjer bi bilo strokovno utemeljeno, da se razvojnim timom pridružijo tudi ravnatelji. Prav tako predlagamo, da damo na zadnjem srečanju še večji poudarek trajnosti uvedenih sprememb, kar smo sicer delali že do sedaj. Še bolj je potrebno izkoristiti prisotnost ravnateljev na zadnjem srečanju in usmeriti zadnjo delavnico v načrt dela v naslednjem šolskem letu ter vključitvi izbranega področja izboljšave v LDN in ostale dokumente ter poudariti povezovanje z drugimi projekti, ki se odvijajo na šolah in v vrtcih.

MREŽE 2

Andreja Trtnik Herlec, Nada Trunk Širca,
Marko Primožič

3.1 UDELEŽENCI

V Mrežo 2 se je v šolskem letu 2011/2012 vključilo 25 zavodov (4 vrtci, 13 osnovnih in 8 srednjih šol).

Preglednica 7: Število vključenih zavodov v Mreže 2

ZAVODI	
Vrtci	4
Osnovne šole	13
Srednje šole	8
SKUPAJ	25

Preglednica 8: Število vključenih strokovnih delavcev v Mreže 2

ZAVODI	25
Vrtci	203
Osnovne šole	403
Srednje šole	206
SKUPAJ	812

3.2 POTEK DELA

V šolskem letu 2011/12 smo izvedli naslednje Mreže 2:

- Komunikacija v vzgojno-izobraževalni praksi,
- Profesionalni razvoj za večjo kakovost šole,
- Strategije za preprečevanje nasilja,
- Šolski vidiki razredništva.

Preglednica 9: Časovna in vsebinska zasnova Mrež 2

VEBINA	ČAS	KDAJ	RAZVOJNI TIMI (PRIPOROČENO TUDI ZA RAVNATELJE) ŠOLA (VSI UČITELJI OZIROMA DELAVCI ŠOLE)
	M2-1 junij	**Šola za ravnatelje**	Pisno obvestilo ravnateljem o delu v programu Mreže učečih se šol 2
	M2-2, M2-3	**Šola za ravnatelje**	SEMINAR IN DELAVNICE 1 ZA RAZVOJNE TIME – 2 dneva, izvaja: ŠR Seminar: Izbrana tema – 1. del
	oktober		Delavnice: Obnova razvojnih timov in priprava na delavnico 1 za učiteljske/vzgojiteljske zbore
	M2-4	**šola/vrtec**	DELAVNICA 1 ZA UČITELJSKE/VZGOJITELJSKE ZBORE – 1 dan Izvaja: razvojni tim Pomen in razumevanje področja glede na celovito delovanje šole, vrtca
Teoretični koncepti in izkušnje o izbrani temi. **Možne izboljšave v okviru izbranega področja.** **Pristopi k reševanju »problema« in izpeljava akcije izboljšave, vrednotenje doseženega**	**M2-5, M2-6**	**Šola za ravnatelje**	SEMINAR IN DELAVNICE 2 ZA RAZVOJNE TIME – 2 dneva, izvaja: ŠR Seminar: Izbrana tema – 2. del
	november		Delavnica 2 za razvojne time Priprava na delavnico 2 za učiteljske/vzgojiteljske zbore
	M2-7 december	**šola/vrtec**	DELAVNICA 2 ZA UČITELJSKE/VZGOJITELJSKE ZBORE – 1 dan Izvaja: razvojni tim Priprava pristopa k izboljševanju področja, predviden načrt izboljšave
	M2-8 januar	**Šola za ravnatelje**	DELAVNICA 3 ZA RAZVOJNE TIME – 1 dan, izvaja: ŠR Poročilo o izvedbi delavnice 2 za učiteljske/vzgojiteljske zbore Priprava na izvedbo izboljšave
	M2-9 februar	**šola/vrtec**	DELAVNICA 3 ZA UČITELJSKE/VZGOJITELJSKE ZBORE – 1 dan Izvaja: razvojni tim Načrt uvajanja izboljšave, izvedba izboljšave, evalvacija
	M2-10 marec	**Šola za ravnatelje**	DELAVNICA 4 ZA RAZVOJNE TIME – 1 dan, izvaja: ŠR Poročilo o izvedbi delavnice 3 za učiteljske/vzgojiteljske zbore in vmesno poročilo o izpeljavi izboljšave
	M2-11 marec in maj	**šola/vrtec**	IZPELJAVA IZBOLJŠAVE Razvojni tim in strokovni delavci šole/vrtca
	M2-12 maj		DELAVNICA 5 ZA RAZVOJNE TIME – 1 dan, izvaja: ŠR Poročilo o izpeljavi izboljšave, evalvacija izboljšave

Preglednica 10: Izvedeni datumi izobraževanj Mrež 2

ČAS	KRAJ	PREDAVATELJ
Strategije za preprečevanje nasilja		
26. in 27. september 2011	Hotel Jelovica, Bled	Doroteja Lešnik Mugnaioni
21. in 22. november 2011		
12. januar 2012		
15. marec 2012		
15. maj 2012	Predavalnica Storžič, Hotel Kokra	
Komunikacija v vzgojno-izobraževalni praksi		
13. in 14. oktober 2011	Predavalnica Storžič, Hotel Kokra	mag. Polona Peček
7. in 8. december 2011	Dvorana Virgo, Hotel Kokra	mag. Polona Peček in dr. Barbara Šteh
31. januar 2012	Predavalnica Storžič, Hotel Kokra	mag. Polona Peček
8. marec 2012		
22. maj 2012		
Profesionalni razvoj za večjo kakovost šole		
14. in 15. september 2011	Predavalnica Storžič, Hotel Kokra	mag. Polona Peček in dr. Justina Erčulj
29. in 30. november 2011	Dvorana Virgo, Hotel Kokra	mag. Polona Peček
16. januar 2012	Predavalnica Storžič, Hotel Kokra	
13. marec 2012		
17. maj 2012		
Šolski vidiki razredništva		
20 in 21. september 2011	Predavalnica Storžič, Hotel Kokra	dr. Tatjana Ažman
21. in 22. november 2011	Predavalnica Kokra,Hotel Kokra	
4. januar 2012	Predavalnica Storžič, Hotel Kokra	
14. marec 2012	Dvorana Virgo, Hotel Kokra	
18. maj 2012	Predavalnica Storžič, Hotel Kokra	

Preglednica 11: Skupine Mreže 2

	MREŽA	ZAVODI
1	Strategije za preprečevanje nasilja	VVZ Antona Medveda Kamnik
2		OŠ Antona Martina Slomška Vrhnika
3		OŠ Frana Metelka Škocjan
4		OŠ Muta
5		OŠ Sečovlje
1	Komunikacija v vzgojno-izobraževalni praksi	OŠ Ivana Kavčiča Izlake
2		Srednja zdravstvena šola Izola
3		Srednja ekonomska šola Celje
4		Tehniški ŠC Maribor
5		Tehniški šolski center Nova Gorica, Biotehniška šola
6		Tehniški šolski center Nova Gorica, Tehniška gimnazija in zdravstvena šola
1	Šolski vidiki razredništva	OŠ Ivana Groharja Škofja Loka
2		OŠ Jakobski Dol
3		OŠ Jožeta Gorjupa Kostanjevica na Krki
4		OŠ Šmartno pod Šmarno goro
5		Gimnazija Kranj
6		ŠC Ravne SŠ Ravne na Koroškem
7		Srednja upravno administrativna šola Ljubljana
1	Profesionalni razvoj za večjo kakovost šole	Vrtec Sežana
2		Vrtec Pedenjped Novo Mesto
3		OŠ Cerkvenjak – Vitomarci
4		OŠ Polhov Gradec
5		OŠ Šempeter v Savinjski dolini
6		OŠ Stopiče
7		OŠ Stopiče – Vrtec Stopiče
8		OŠ Tišina

3. 3 IZBRANA PODROČJA IZBOLJŠAV

Področja izboljšav so bila vezana na vsebine Mrež 2.

Mreža 2: Šolski vidiki razredništva

1. izboljšati delo razrednikov na šoli – opredeliti problem (uvedba sorazredništva za razrednike začetnike, dodatno izobraževanje, vključitev v ŠRT po analizi stanja: zakaj so nekateri razredniki uspešni, drugi pa ne?),
2. izboljšati sodelovanje s starši,
3. oblikovanje letnega delovnega načrta oddelka,
4. izboljšanje organizacije in vsebine razrednih ur,
5. izboljšati sodelovanje razrednika in sorazrednika,
6. zmanjšati izostanke dijakov od pouka,
7. dosledno izvajanje razrednih ur.

Mreža 2: Profesionalni razvoj za večjo kakovost šole

1. uvajanje listovnika in načrtovanje profesionalnega razvoja na ravni šole in individualni ravni, umestitev listovnika v LDN šole,
2. razvijanje učinkovitih bralnih strategij skozi prizmo profesionalnega razvoja zaposlenih,
3. razvijanje refleksije in poglobljenega razmišljanja o lastnem učenju, poučevanju in profesionalnem razvoju skozi uvajanje listovnika,
4. učiteljeva medosebna kompetenca (razvijanje sposobnosti oblikovanja prijaznega, sodelovalnega vzdušja in prizadevanje za odprto komunikacijo),
5. razvoj zgodnje pismenosti in vzporedno uvajanje listovnika strokovnih delavcev,
6. izpopolnjevanje pedagoškega dela z razvijanjem novih strategij poučevanja,
7. uvedba hospitacij in uvajanje listovnika,
8. organizacijska kompetenca – uskladiti razumevanje pravil in ukrepov v oddelku.

Mreža 2: Strategije za preprečevanje nasilja

1. preprečevanje nasilja nad otroki (v družini in v vrtcu) in nasilja med odraslimi (med starši in zaposlenimi, med zaposlenimi),
2. spoštovanje ter upoštevanje vseh zaposlenih na šoli in enoten obrazec za zapis zaznanega nasilja,
3. zmanjšanje medvrstniškega nasilja – ozaveščanje otrok o pomenu dobrih medosebnih odnosov,
4. preprečevanje verbalnega nasilja – spoštovanje med učenci.

Mreža 2: Komunikacija v vzgojno-izobraževalni praksi

1. izboljševanje komunikacije med strokovnimi delavci,
2. poenotenje odnosov učiteljev do dijakov,
3. komunikacija in preobremenjenost,
4. izboljšanje pretoka informacij,
5. konstruktivna povratna informacija in aktivno poslušanje,
6. ohraniti storilnost, gojiti empatičnost in pripravljenost za sprejemanje kompromisov in dogovarjanje ter izboljševanje splošnega vzdušja med strokovnimi delavci v zbornici.

3.4. POVZETEK REZULTATOV O DOSEŽENIH CILJIH

Rezultate smo ugotavljali iz končnih kvantitativnih evalvacijskih vprašalnikov in kvalitativnih zaključnih poročil šol in vrtcev, ki so bili namenjeni ravnateljem, članom razvojnih timov in strokovnim delavcem. Kvantitativni evalvacijski vprašalnik so rešili vsi udeleženci izobraževanja, in sicer: 1021 strokovnih delavcev, 104 člani razvojnih timov in 26 ravnateljev. Kvalitativni del zaključnega poročila pa so rešili vsi 104 člani razvojnih timov in 1021 strokovnih delavcev. Zbirnike zaključnih poročil so uredili člani razvojnih timov.

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

- doseganje ciljev Mreže 2,
- doseganje ciljev programa, v katerega so bili vključeni in
- organizacijo in izvedbe 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 po tematskih Mrežah 2 razlikujejo.

Strokovni delavci so cilje programa Mrež 2 ocenili s povprečno oceno 3,1. Ocene so se po tematskih mrežah 2 razlikovale od 2,8 do 3,2. Razvojni timi so cilje programa Mreže 2 ocenili s povprečno oceno 3,3, pri čemer so se ocene razlikovale od 3,6 do 3,2. Ravnatelji so cilje programa Mreže 2 ocenili s povprečno oceno 3,4, pri čemer so se ocene razlikovale od 3 do 3,7. Tako lahko povzamemo, da so ocene ravnateljev programa Mreže 2 višje kot ocene strokovnih delavcev in razvojnih timov.

Najvišje ocene so strokovni delavci prisodili razvoju strokovnih razprav (3,2), prav tako razširitvi teoretičnega znanja (3,2) ter oblikovanju skupnih izhodišč na izbranem področju (3,2). Najnižje so strokovni delavci ocenili izmenjavo izkušenj in dobre prakse z drugimi šolami/vrtci (2,8).

Najvišje ocene so razvojni timi prisodili razširitvi teoretičnega znanja (3,6), oblikovanju skupnih izhodišč na izbranem področju (3,6) ter uporabi znanja v praksi (3,3) ter razvoju strokovnih debat. Najnižje so razvojni timi ocenili, da delujejo bolj enotno (3,2,) enako velja za okrepitev sodelovanja (3,2) in izmenjavo izkušenj in dobre prakse (3,2). Tu gre za minimalne razlike med ocenami.

Najvišje ocene so ravnatelji prisodili uspešno uporabljenemu zanju v praksi (3,7), oblikovanju skupnih izhodišč na izbranem področju (3,6), razvoju strokovnih razprav (3,5) in strokovnim razpravam o delu na izbranem področju (3,4). Najmanj so ravnatelji imeli možnosti za izmenjavo izkušenj in dobre prakse z drugimi šolami in vrtci.

Pri tematsko specifičnih ciljih so strokovni delavci najvišje ocenili Mrežo 2 profesionalnega razvoja (3,4), nato Mrežo 2 razredništva (3,1) in Mreži 2 nasilja in komunikacije z oceno 3.

Razvojni timi so pri tematsko specifičnih ciljih najvišje ocenili Mrežo 2 o profesionalnem razvoju (3,7), nato Mrežo 2 o komunikaciji in nasilju (3,5) ter razredništvo (3,3).

Ravnatelji so najvišje ocenili Mrežo 2 o profesionalnem razvoju (3,8), razredništvo in nasilje (3,2) ter komunikacijo (3,1).

V zaključnem poročilu so bila vprašanja enaka za strokovne delavce in člane razvojnih timov. Zaključna poročila so povzeli 104 člani razvojnih timov. V vprašalnikih smo ugotavljali pozitivne izkušnje v programu in probleme, ki so jih zaznali v programu.

Anketiranci (strokovni delavci in člani razvojnih timov) so odgovorili na odprti vprašanji, ki sta bili del zaključnega poročila: pozitivne izkušnje, kot so jih zaznali strokovni delavci, pozitivne izkušnje, kot so jih zaznali člani razvojnih timov ter problemi, ki so jih zaznali strokovni delavci in 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
Večkrat je bila pohvaljena dobra pripravljenost in strokovnost razvojnih timov. Prav tako so strokovni delavci pohvalili izbor vsebin ter njihovo teoretično in praktično podajanje. Strokovni delavci so zaznali večjo povezanost kolektiva, kar se je kazalo skozi veliko in učinkovito sodelovanje na delavnicah in kasneje pri nastajanju in delni izvedbi akcijskih načrtov. Dobro je bilo tudi, da so razvojni timi vključevali praktične primere ter bili vključeni v aktivne oblike dela.
Mreže so ponudile možnost poglabljanja medosebnih odnosov, možnost sproščenega pogovora, spodbude za razmišljanje ter izmenjavo mnenj in izkušenj.
Predavatelji Šole za ravnatelje in tudi priporočeno strokovno gradivo so usmerjali šole in vrtce v razmišljanje, da je potrebno povezati interese posameznika in organizacije. Pogosto posameznik ali pa posamezne enote vrtca ali šole dobro delajo na področjih, ki si ga sami izberejo. Važno pa je tudi, da vsi čutijo odgovornost do skupnih nalog.
Strokovni delavci so dobili kakovostne vsebine, pomembne informacije, koristne za delo, zavestnost in pripravljenost tima na pogovor in pomoč pri razpravljanju o vprašanjih, povezanih z npr. listovnikom.
Strokovni delavci so pohvalili tudi pripravljeno gradivo za delavnice.
Pozitivne izkušnje, kot so jih zaznali člani razvojnih timov
Razvojni timi so kot pozitivne izkušnje izpostavili medsebojno sodelovanje v timu, vzdušje, predanost, pohvale sodelavcev, delo na srečanjih, veliko idej in izhodišč za delo v šoli, delo v skupinah, izmenjavo izkušenj z drugimi šolami, zanimive razprave, pozitiven odnos koordinatoric do vseh sodelujočih, spodbude in pomoč, dodatna razlaga, strokovnost, predanost in natančnost. Predavatelji so nudili ustrezno teoretično podporo in jo povezovali s prakso. Zapisali so, da jih vključitev v program žene, da se čutijo odgovornega, saj prevzamejo odgovornost za prenos znanja v kolektiv.
Pohvaljena so bila tudi predavanja zunanjih strokovnjakinj. Organizacija in obveščenost je bila zelo dobra, prav tako časovna razporeditev delavnic.
Izpostavljen je bil način dela na srečanjih razvojnih timov ter dobro medsebojno sodelovanje. Razvojni timi so ozavestili proces načrtovanja in vrednotenja dela.
Na izbranem področju so razvojni timi razširili znanje in ga uporabili v praksi. Okrepili so sodelovanje znotraj organizacije.
S predstavitvijo ciljev so razvojni timi prepričali strokovne delavcev v pomembnost vseživljenjskega učenja in potrebo po le-tem. V kolektivu so bili razvojni timi sprejeti pozitivno. Negativcev je bilo iz delavnice v delavnico vse manj. Izpostavili so dobro izvedbo delavnic in strokovnost predavateljic.
Razvojni timi so pohvalili vse pripravljeno gradivo, ki jim je pomagalo pri izvajanju njihovih delavnic.
Nekajkrat so razvojni timi izpostavili tudi dobro podporo vodstva vrtca delu v mreži. Prav tako pa timsko povezovanje in mreženje z drugimi šolami, izmenjavo izkušenj.

Problemi, ki so jih zaznali strokovni delavci

Strokovnim delavcem ni bilo všeč,da so nekateri sodelavci motili delo ter da so bili udeleženci premalo točni. Predlagali so, da naj bodo delavnice časovno krajše, z manj teorije, z več zunanjimi predavatelji. Želeli so si še več praktičnih primerov, problemskih situacij in konkretnih primerov z rešitvami, predlagali pa so tudi izdelavo zbirke izkušenj.

Izpostavili so problem strokovne podpore po koncu projekta, nadaljevanje delavnic s še več konkretnega znanja, več konkretnih primerov ter še bolj praktične delavnice.

Za nekatere strokovne delavce so bila srečanja predolga, neustrezen se jim je zdel tudi popoldanski termin.

Problemi, ki so jih zaznali člani razvojnih timov

Razvojni timi so izpostavili problem usklajevanja časa za timske sestanke, za nekatere je bila problematična tudi uvodna motivacija kolektiva za prvo delavnico. Za nekatere razvojne time, predvsem seveda tiste, ki so prihajali iz večjih šol in vrtcev, je predstavljalo problem veliko število strokovnih delavcev, obenem tudi pomanjkanje ustreznega prostora, v katerem bi lahko skupaj delali. V velikem kolektivu gre veliko časa za poročanje.

Razvojni timi so si želeli še več konkretnih predlogov in rešitev, ki naj si jih šole in vrtci izmenjajo med seboj. Predlagali so izdelavo programa mreženja – srečevanja šol in vrtcev ter izmenjavo izkušenj v praksi, saj se po končanih predavanjih v Šoli za ravnatelje razvojni timi ne videvajo več.

Razvojni tim ene izmed šol je predlagal, da bi včasih tudi predavateljice reševale probleme in povedale, kako bi se soočile s težavo, ne pa da to počnejo samo udeleženci. Želeli so, da na delavnice povabimo še kakšnega zunanjega strokovnjaka.

Tukaj je še nekaj predlogov posameznih razvojnih timov: bolje bi bilo, če bi bile skupaj le srednje šole, program je preveč oblikovan po meri šol in premalo prilagojen vrtcem. Predlagali so tudi razširitev programa v smislu ponujenih vsebin. Predlagali so temo mladostnik in učitelji.

Ugotovitve

Področja, ki so bila najvišje ocenjena v evalvacijah, so hkrati tudi tista področja, ki smo jih v ciljih Mrež 2 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 in**
- **razvoj strokovnih razprav o delu na izbranem področju izboljšave.**

Tudi strokovni delavci so v kvalitativnem delu zaključnega poročila 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 (2,8) 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 kvantitativnem delu zaključnega poročila predlagali izdelavo zbirke izkušenj vseh sodelujočih šol in vrtcev.

Tudi razvojni timi so v kvantitativnem delu zaključnega poročila 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.

V kvalitativnem delu vprašalnika zaključnega poročila so člani razvojnih timov izpostavili še:

- Dobra pripravljenost in strokovnost razvojnih timov, razvojni timi so skozi delo v Mrežah 2 dobili veliko spodbud tako s strani kolektiva, kakor tudi vodstva šole ali vrtca, ozavestili so proces načrtovanja in vrednotenja dela.
- Izpostavljen je bil problem strokovne podpore s strani Šole za ravnatelje po končanem programu v smislu zagotavljanja trajnosti. Predlagali so izdelavo programa mreženja – srečevanja šol in vrtcev ter izmenjavo izkušenj v praksi po končanem programu.
- Strokovni timi so omenili, da bi si na delavnicah v organizaciji Šole za ravnatelje želeli več zunanjih predavateljev in še več praktičnih primerov, morda tudi v obliki zbirke izkušenj.
- Velik napredek pri grajenju in izboljševanju medosebnih odnosov in večja povezanost kolektiva ter prostor za izmenjavo izkušenj in razmislek o področjih izboljšav ter razmislek o odgovornosti do skupnih nalog.
- Gradivo, ki je bilo uporabljeno v Mrežah 2 je bilo večkrat omenjeno kot dobro in uporabno.
- Večkrat je bilo pohvaljeno delo koordinatoric in njihov pozitiven odnos do vseh sodelujočih, razvojni timi so izpostavili tudi njihovo strokovnost, predanost in natančnost ter pripravljenost za dodatno strokovno pomoč, pohvalili so organizacijo in obveščanje v Mrežah 2 ter časovno razporeditev dela skozi celoten potek programa.
- Tisti razvojni timi, ki prihajajo iz številčnejših kolektivov, so izpostavili veliko število udeležencev kot problem in nekateri pomanjkanje ustreznega prostora ter izpeljavo delavnic in pomanjkanje časa za usklajevanje in pripravo na delavnico v kolektivu.
- Vloga ravnatelja je bila v evalvacijah označena kot podporna, organizacijska, motivacijska in včasih aktivna ter posvetovalna. Enako so se ravnatelji ocenili tudi sami. Razvojni timi so pohvalili tudi podporo vodstva v programu, kamor so se vključili.

3.5. MNENJE KOORDINATORIC V PROGRAMU MREŽE 2

Koordinatorice so v programu Mreže učečih se šol in vrtcev 2 opravljale trojno delo. Koordinirale so delavnice, prav tako vsebinsko podajale teme svojih mrež in vodile delavnice. Njihova opažanja so tako za končno poročilo zelo dragocena. Predvsem so opozorile na nekaj posebnosti, kot npr.: zelo pomembno je število šol in vrtcev v posamezni mreži, vedno več je razhajanja v predznanju o določenih tematskih vsebinah. Kot pomembna se je izkazala problematika srednjih šol, kjer so mreže v večini primerov neobvezne, kar močno vpliva na samo kakovost izboljševanja izbranega področja izboljšave, saj ni potrebne kritične mase, da bi izboljšavo tudi učinkovito izpeljali. Prav tako to vpliva na klimo v šoli.

Vloga ravnatelja je bila v evalvacijah označena kot podporna, organizacijska, motivacijska in včasih aktivna ter posvetovalna. Enako so se ravnatelji ocenili tudi sami.

Izkazalo se je, da razvojni timi potrebujejo še več znanja o vodenju delavnic in o vodenju odraslih, predvsem številčnejših kolektivov. Prav tako se je izkazalo, da predvsem razvojni timi pogrešajo strokovno podporo po končanem programu, predlagali so izdelavo programa mreženja šol in vrtcev, predlagali pa so tudi izdelavo »zbirke izkušenj«. Te ugotovitve izhajajo iz zapisov mnenj koordinatoric.

3.6. POZITIVNE IZKUŠNJE, KOT SO JIH ZAZNALE KOORDINATORICE

Šole so mrežo Šolski vidiki razredništva ocenile kot pomembno, saj se za razredništvo učitelji nikjer ne usposabljajo načrtno. To je bil tudi razlog vključitve v mrežo. Enako velja za mrežo Profesionalni razvoj strokovnih delavcev, ki smo jo v šolskem letu 2011/2012 izvajali prvič. Mreža je bila uspešna, kar se je pokazalo tudi pri evalvaciji. Razvojni timi so v mreži Komunikacija v VIZ praksi dobro sodelovali, prav tako pa je bilo usklajeno sodelovanje med koordinatorico in zunanjima strokovnjakinjama, kar so pohvalili tudi razvojni timi. Pri mreži Strategije za preprečevanje nasilja so imeli timi veliko predhodnega znanja s področja razumevanja pojavnosti nasilja, njegovih vzrokov ter posledic, kar je omogočalo poglobljeno obravnavo teme. Svoje izkušnje in znanja so v mreži dopolnjevali in nadgrajevali. Pri sestavi timov je bilo upoštevano načelo multiprofesionalnosti, kar je pogoj za uspešno delo v mrežah (v timih so bili različni svetovalni delavci ter strokovni delavci iz vseh triad).

3.7. PROBLEMI, KOT SO JIH ZAZNALE KOORDINATORICE

Kot koordinatorice bi si včasih želele več vsebinsko naravnanih izboljšav. Ob delu z razvojnimi timi se vidi razlika, ali je bila šola ali vrtec vključena v mrežo na željo ravnatelja oziroma na željo celotnega vzgojno-izobraževalnega zavoda. Ob zadnjem srečanju mrež je bilo kljub povabilu prisotnih manj ravnateljev kot smo jih pričakovali. Nekaj razvojnih timov srednjih šol je poročalo o težji motivaciji strokovnih delavcev. Člani razvojnih timov nekaterih šol sicer pričakujejo od mreže zelo veliko, niso pa vsi enako motivirani za delo na izboljšavi. Dejstvo je, da se v srednjih šolah pojavlja trend, da mreže niso obvezne, ampak strokovni delavci prihajajo na delavnice, ki jih vodijo razvojni timi na osnovi lastne odločitve, kar ima za posledico manjše število udeležencev. To pomeni tudi, da strokovni delavci kot celota izbranega problema ne izboljšujejo vsi, ampak samo nekateri – vprašanje je, kako to vpliva na klimo.

Morda bi bilo bolje, da bi bilo v mrežo vključenih manj zavodov, saj je bilo delo z 9 zavodi zelo zahtevno, hkrati pa tudi s časovnega vidika zelo zahtevno. Ena od skupin je bila sestavljena iz 5 srednjih in ene osnovne šole, kar se je poznalo tudi pri dinamiki dela. Osnovna šola je definitivno pogrešala sogovornika. Nekatere srednje šole pa so na Mreže 2 prišle z že precej izdelano idejo, kaj naj bi izboljševali in jih je bilo težko »premakniti«. Ob sicer šnjem očitnem napredku šol in vrtcev na področju znanj ter veščin preprečevanja in obravnave nasilja je asimetrija s tistimi šolami in vrtci, ki pa se pred vstopom v mrežo še niso ukvarjali s problematiko, vse večja, prevelika. Potrebno bo razviti nove pristope bolj individualnega dela s posameznimi šolami, vrtci, da bodo vsi udeleženi VIZ-i dosegli primerljive rezultate.

Zaznale smo tudi vprašanje sestave razvojnih timov, predvsem tam, kjer so bili v delo vključeni sami novi člani, kar jim je povzročalo velike težave pri razumevanju metodologije dela v mrežah in vodenju procesa.

Nekatere teme v mrežah ali celo mreža kot celota je izjemno obsežna, morda bi v prihodnje lahko razmišljali o posebnih temah oziroma o večji selekciji in diferenciaciji tem.

SKLEP IN PRIPOROČILA ZA NADALJEVANJE DELA V PROGRAMU MREŽE UČEČIH SE ŠOL IN VRTCEV 1 IN 2

IV

V šolskem letu 2011/12 smo v Mrežo učečih se šol in vrtcev 1 in 2 vključili 9 srednjih šol, 20 osnovnih šol in 5 vrtcev. 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 so koordinatorice vodile zanesljivo in učinkovito, prav tako pa so bila njihova prizadevanja na vsebinskem in organizacijskem področju velikokrat pohvaljena, tako na splošno kot tudi poimensko. Tudi organizacijsko so Mreže učečih se šol in vrtcev 1 in 2 potekale brez zapletov, kljub temu, da smo vmes menjali tudi informacijski sistem Šole za ravnatelje.

Predvsem razvojni timi v Mrežah 2 so omenili, da bi si na delavnicah v organizaciji Šole za ravnatelje želeli več zunanjih predavateljev in še več praktičnih primerov, morda tudi v obliki »zbirke izkušenj«.

Izpostavljen je bil tudi problem strokovne podpore s strani Šole za ravnatelje po končanem programu v smislu zagotavljanja trajnosti. Predlagali so izdelavo programa mreženja – sreče-vanja šol in vrtcev ter izmenjavo izkušenj v praksi po končanem programu.

Ob analizi zaključnih poročil šol in vrtcev, ki so bili vključeni v Mreže 1 in 2 ter ob analizi njihovih odgovorov na anketne vprašalnike lahko rečemo, da so bili cilji doseženi. Ocene vseh mrež kažejo na to, da smo spodnje cilje, zapisane v Letnem delovnem načrtu Šole za ravnatelje, dosegli. Prav tako smo dosegli tematsko specifične cilje v Mrežah 2.

Edini cilj, ki ni bil v celoti dosežen, je cilj, ki se nanaša na izmenjavo izkušenj med šolami in vrtci v celotni Mreži 1 ali 2. V naslednjem šolskem letu bomo intenzivno delali na novih možnostih mreženja za doseganje zadnjega cilja.

Priloga 1: Poročilo za Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport

Izobraževanje v mrežah 2011/12 – število udeležencev

IME MREŽE (PROGRAMA) v šol. l. 2011/12	ŠT. IZPELJAV	ŠT. UR IZOBRAŽEVANJA v eni izvedbi	št. ur izobraževanja v vseh izvedbah	VSEH	VRTCEV	OSNOVNIH ŠOL	SREDNJIH ŠOL	VIŠJIH STROKOVNIH ŠOL	GLASBENIH ŠOL	OŠ PP	ORGANIZACIJ za IZOBRAŽEVANJE ODRASLIH	DIJAŠKIH DOMOV	DOMOV OŠ	ZAVODOV PP	LU	MENTORJI	OSTALI	IZVEN VIZ	TOČKE za udeležence programa/izvedbo
Mreže učečih se šol in vrtcev 1	1	42	42	296	10	254	32												2,5
Mreže učečih se šol in vrtcev 2	4	36	144	1021	327	481	213												2
skupaj	5		186	1317	337	735	245	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Opomba: V Mreže 2 so bile vključene naslednje mreže: Komunikacija v vzgojno-izobraževalni praksi, Profesionalni razvoj za večjo kakovost šole, Strategije za preprečevanje nasilja in Šolski vidiki razredništva.

Priloga 2 : Pregled ocen ciljev Mrež 2

Ravnatelji, 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 izvedbe 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 2

	ZARADI SODELOVANJA V PROGRAMU MREŽE UČEČIH SE ŠOL/VRTCEV 2	POVPREČNA OCENA PROFESIONALNI RAZVOJ	POVPREČNA OCENA RAZREDNIŠTVO	POVPREČNA OCENA NASILJE	POVPREČNA OCENA KOMUNIKACIJA	POVPREČNA OCENA VSEH MREŽ 2
a	sem razširil teoretično znanje na izbranem področju	3,4	3	3	3,2	3,2
b	sem pridobljeno znanje uspešno uporabil v praksi	3,4	3	2,9	3,1	3,1
c	smo v šoli oblikovali skupna izhodišča na izbranem področju	3,4	2,9	3,3	3,2	3,2
d	smo v šoli/vrtcu razvili strokovne razprave o delu na izbranem področju	3,2	3,4	3,2	3,2	3,2
e	v šoli/vrtcu na izbranem področju delujemo bolj enotno	3,1	3	3	3,1	3,1
f	smo v šoli/vrtcu okrepili sodelovanje med zaposlenimi	3,1	3,2	3	3	3,1
g	smo imeli dovolj priložnosti za izmenjavo izkušenj in dobre prakse z drugimi šolami/vrtci	3,2	0	2,4	2,7	2,8
	SKUPAJ	3,3	3,1	3	3	3,1

TEMATSKO SPECIFIČNI CILJI – STROKOVNI DELAVCI

POVPREČNA OCENA PROFESIONALNI RAZVOJ	POVPREČNA OCENA RAZREDNIŠTVO	POVPREČNA OCENA NASILJE	POVPREČNA OCENA KOMUNIKACIJA
3,4	3,1	3	3

Razvojni timi

CILJI PROGRAMA MREŽE UČEČIH SE ŠOL/VRTCEV 2

	ZARADI SODELOVANJA V PROGRAMU MREŽE UČEČIH SE ŠOL/VRTCEV 2	POVPREČNA OCENA PROFESIONALNI RAZVOJ	POVPREČNA OCENA RAZREDNIŠTVO	POVPREČNA OCENA NASILJE	POVPREČNA OCENA KOMUNIKACIJA	POVPREČNA OCENA VSEH MREŽ 2
a	sem razširil teoretično znanje na izbranem področju	3,9	3,5	3,6	3,5	3,6
b	sem pridobljeno znanje uspešno uporabil v praksi	3,8	2,9	3,2	3,4	3,3
c	smo v šoli oblikovali skupna izhodišča na izbranem področju	3,8	3,5	3,6	3,4	3,6
d	smo v šoli/vrtcu razvili strokovne razprave o delu na izbranem področju	3,2	3,2	3,4	3,3	3,3
e	v šoli/vrtcu na izbranem področju delujemo bolj enotno	3,3	3	3,3	3,1	3,2
f	smo v šoli/vrtcu okrepili sodelovanje med zaposlenimi	3,3	3,2	3,4	3	3,2
g	smo imeli dovolj priložnosti za izmenjavo izkušenj in dobre prakse z drugimi šolami/vrtci	3,2	0	3,1	3,2	3,2
	SKUPAJ	3,5	3	3,4	3,3	3,3

TEMATSKO SPECIFIČNI CILJI – RAZVOJNI TIMI

POVPREČNA OCENA PROFESIONALNI RAZVOJ	POVPREČNA OCENA RAZREDNIŠTVO	POVPREČNA OCENA NASILJE	POVPREČNA OCENA KOMUNIKACIJA
3,7	3,3	3,5	3,5

Ravnatelji

CILJI PROGRAMA MREŽE UČEČIH SE ŠOL/VRTCEV 2

	ZARADI SODELOVANJA V PROGRAMU MREŽE UČEČIH SE ŠOL/VRTCEV 2	POVPREČNA OCENA PROFESIONALNI RAZVOJ	POVPREČNA OCENA RAZREDNIŠTVO	POVPREČNA OCENA NASILJE	POVPREČNA OCENA KOMUNIKACIJA	POVPREČNA OCENA VSEH MREŽ 2
a	sem razširil teoretično znanje na izbranem področju	3,5	3,1	3,2	3,3	3,3
b	sem pridobljeno znanje uspešno uporabil v praksi	3,7	3,3	3,2	3	3,3
c	smo v šoli oblikovali skupna izhodišča na izbranem področju	3,8	3,9	3,7	3,2	3,7
d	smo v šoli/vrtcu razvili strokovne razprave o delu na izbranem področju	4	3,6	3,5	3,2	3,6
e	v šoli/vrtcu na izbranem področju delujemo bolj enotno	4	3,3	3,5	3,2	3,5
f	smo v šoli/vrtcu okrepili sodelovanje med zaposlenimi	4	3,3	3,2	3,2	3,4
g	smo imeli dovolj priložnosti za izmenjavo izkušenj in dobre prakse z drugimi šolami/vrtci	3,7	3,6	2,7	2,4	3,1
	SKUPAJ	3,8	3,4	3,3	3	3,4

TEMATSKO SPECIFIČNI CILJI – RAVNATELJI

POVPREČNA OCENA PROFESIONALNI RAZVOJ	POVPREČNA OCENA RAZREDNIŠTVO	POVPREČNA OCENA NASILJE	POVPREČNA OCENA KOMUNIKACIJA
3,8	3,2	3,2	3,1

MREŽE UČEČIH SE ŠOL IN VRTCEV 1 IN 2

POROČILO ZA ŠOLSKO LETO 2011/12

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