



# MREŽE UČEČIH SE ŠOL IN VRTCEV

**Poročilo za šolsko leto 2014/2015**

Pripravila:  
mag. Polona Peček

Ljubljana, 2015

MREŽE UČEČIH SE ŠOL IN VRTCEV

POROČILO ZA ŠOLSKO LETO 2014/2015

mag. Polona Peček

**Založila:** Šola za ravnatelje

**Odgovorna oseba:** dr. Vladimir Korošec

Ljubljana, 2015

© 2015 Šola za ravnatelje

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

37:005.336.3(0.034.2)

PEČEK, Polona

Mreže učečih se šol in vrtcev [Elektronski vir] : poročilo za šolsko leto 2014/2015 / pripravila Polona Peček. - El. knjiga. - Ljubljana : Šola za ravnatelje, 2015

Način dostopa (URL): <http://www.solazaravnatelje.si>

ISBN 978-961-6989-03-9 (pdf)

1. Peček, Polona

284529152

## KAZALO

1. Uvod .....	4
1.1 Opis programa Mreže učečih se šol in vrtcev .....	4
1.2 Splošni cilji .....	4
1.3 Izvajalci .....	4
2. Mreže učečih se šol in vrtcev .....	5
2.1 Udeleženci .....	5
2.2 Potek dela.....	5
2.3 Izbrana področja izboljšav .....	8
2.4 Evalvacija programa Mreže učečih se šol in vrtcev .....	8
2.5 Povzetek rezultatov evalvacijskih vprašalnikov .....	8
2.6 Povzetek rezultatov zaključnih poročil šol in vrtcev .....	11
2.7 Mnenje koordinatoric v programu Mreže učečih se šol in vrtcev .....	13
2.8 Pozitivne izkušnje, kot so jih zaznale koordinatorice .....	13
2.9 Težave, kot so jih zaznale koordinatorice.....	13
3. Sklep in priporočila za nadaljevanje dela v programu Mreže učečih se šol in vrtcev .....	14

### Kazalo preglednic

Preglednica 1: Vključen strokovnjak, ki je poleg koordinatoric predaval v Mrežah .....	5
Preglednica 2 : Število zavodov, vključenih v Mreže .....	5
Preglednica 3: Število strokovnih delavcev, vključenih v Mreže .....	5
Preglednica 4: Časovna in vsebinska zasnova Mrež .....	6
Preglednica 5: Datumi, izobraževanj, ki so potekala v okviru Mrež .....	7
Preglednica 6: Skupine, vključene v Mreže .....	8

### Kazalo prilog

<u>Priloga 1 : Pregled Ocena ciljev Mrež</u> .....	16
<u>Priloga 2: Poročilo za Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport</u> .....	23

## 1. Uvod

Program Mreže učečih se šol in vrtcev je zasnovan na teoriji in praksi nenehnih izboljšav in učečih se skupnosti. V šolah in vrtcih tako izboljšujejo izbrano področje, na katero je vezana vsebina delavnic za razvojne time in izvedba izboljšave v vzgojno-izobraževalni ustanovi. 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. Ravnatelji so prav tako navzoči na prvi in zadnji delavnici, k sodelovanju pa so povabljeni med celotnim izobraževanjem, saj imajo v Mrežah pomembno vlogo. Navzoči so na delavnicah razvojnih timov v šolah in vrtcih, sodelujejo pri delu v Mrežah, ga spremljajo in zagotavljajo oporo sodelujočim. Ravnatelji imajo veliko vlogo pri oblikovanju akcijskega načrta, vključevanju področja izboljšave v nadaljnje delo in pri skrbi za trajnost izboljšave.

### 1.1 Opis programa Mreže učečih se šol in vrtcev

Izbrane teme smo razvili glede na področja izboljšav, ki so bila v Mrežah doslej najpogostejša, 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 in se začne septembra. Razvojni timi se usposabljujejo na dveh dvodnevni in treh enodnevni delavnicah, v šoli ali vrtcu izvedejo štiri delavnice in pomagajo pri uvajanju izboljšave.

V šolskem letu 2014/2015 smo razpisali naslednje teme:

- Sodelovanje s starši,
- Profesionalni razvoj strokovnih delavcev,
- Motivacija za učenje.

### 1.2 Splošni cilji

Cilji programa Mreže učečih se šol in vrtcev so zapisani v Letnem delovnem načrtu Šole za ravnatelje in so naslednji:

- vzpostaviti medsebojno sodelovanje – učenje, spodbuditi sodelovalno kulturo na ravni šole ter usposobiti učitelje za sodelovalno reševanje problemov;
- ozavestiti šole/vrtce (učitelje/vzgojitelje) o tem, da je njihovo temeljno poslanstvo »učenje in poučevanje« in da so vsi njihovi »pomembni problemi« povezani s tem, ter jih usposobiti za prepoznavanje »pravih problemov« in uvajanje možnih izboljšav;
- pripraviti načrt za »akcijo – izboljšavo«, jo izpeljati in analizirati; izmenjati izkušnje v posamezni šoli in med šolami, sodelujočimi v mreži;
- usposobiti člane timov za spremljanje dela v šolah (samoevalvacija), predvsem z vidika vzpostavljanja in vodenja procesa nenehnih izboljšav (ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti);
- izmenjati izkušnje v posamezni šoli in med šolami, sodelujočimi v mreži.

### 1.3 Izvajalci

V šolskem letu 2014/2015 sta v programu Mreže učečih se šol in vrtcev sodelovali predavateljici Šole za ravnateljce, ki sta hkrati opravljali tudi naloge koordinatorič skupin.

Mreže učečih se šol in vrtcev:

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

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

#### **Preglednica 1: Strokovnjakinja, ki je poleg koordinatorič predavala v Mrežah**

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

Koordinatorica programa Mreže je bila mag. Polona Peček.

## **2. Mreže učečih se šol in vrtcev**

### **2.1 Udeleženci**

V Mreže učečih se šol in vrtcev se je v šolskem letu 2014/2015 vključilo devetnajst zavodov (devet vrtcev, devet osnovnih in ena srednja šola).

Preglednica 2: Število zavodov, vključenih v Mreže

<b>Zavodi</b>	
Vrtci	9
Osnovne šole	9
Srednje šole	1
SKUPAJ	19

Preglednica 3: Število strokovnih delavcev, vključenih v Mreže

<b>Zavodi</b>	<b>22</b>
Vrtci	579
Osnovne šole	346
Srednje šole	37
SKUPAJ	962

### **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 v zvezi z izbrano temo	M-1 junij	Šola za ravnatelje	Pisno obvestilo ravnateljem o delu v programu Mreže učečih se šol
	M-2, M-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 zборе
Možne izboljšave v okviru izbranega področja	M-4	šola/vrtec	DELAVNICA 1 ZA UČITELJSKE/VZGOJITELJSKE ZBORE – 1 dan Izvaja: razvojni tim Pomen in razumevanje področja glede na celovito delovanje šole, vrtca
	M-5, M-6	Šola za ravnatelje	SEMINAR IN DELAVNICE 2 ZA RAZVOJNE TIME – 2 dneva, izvaja: ŠR Seminar: Izbrana tema – 2. del
Pristopi k reševanju »problema« in izpeljava izboljšave, vrednotenje doseženega	november		Delavnica 2 za razvojne time Priprava na delavnico 2 za učiteljske/vzgojiteljske zборе
	M-7 december	šola/vrtec	DELAVNICA 2 ZA UČITELJSKE/VZGOJITELJSKE ZBORE – 1 dan Izvaja: razvojni tim Priprava pristopa k izboljševanju področja, predvideni načrt za izboljšavo
	M-8 januar	Šola za ravnatelje	DELAVNICA 3 ZA RAZVOJNE TIME – 1 dan, izvaja: ŠR Poročilo o izvedbi delavnice 2 za učiteljske/vzgojiteljske zборе Priprava na izvedbo izboljšave
	M-9 februar	šola/vrtec	DELAVNICA 3 ZA UČITELJSKE/VZGOJITELJSKE ZBORE – 1 dan Izvaja: razvojni tim Načrt uvajanja izboljšave, izvedba izboljšave, evalvacija
	M-10 marec	Šola za ravnatelje	DELAVNICA 4 ZA RAZVOJNE TIME – 1 dan, izvaja: ŠR Poročilo o izvedbi delavnice 3 za učiteljske/vzgojiteljske zборе in vmesno poročilo o izpeljavi izboljšave
	M-11 marec in maj	šola/vrtec	IZPELJAVA IZBOLJŠAVE Razvojni tim in strokovni delavci šole/vrtca
	M-12 maj	ena od šol ali vrtec	DELAVNICA 5 ZA RAZVOJNE TIME – 1 dan, izvaja: ŠR Poročilo o izpeljavi izboljšave, evalvacija izboljšave

Preglednica 5: Datumi izobraževanj, ki so potekala v okviru Mrež

ČAS	KRAJ	PREDAVATELJ
<b>Motivacija za učenje</b>		
<b>8. oktober 2014</b>	Predavalnica Kokra, Hotel Brdo	mag. Polona Peček dr. Mojca Juriševič

<b>9. oktober 2014</b>	Predavalnica Kokra, Hotel Brdo	mag. Polona Peček dr. Mojca Juriševič
<b>4. november 2014</b>	Predavalnica Storžič, Hotel Brdo	mag. Polona Peček dr. Mojca Juriševič
<b>5. november 2014</b>	Predavalnica Storžič, Hotel Brdo	mag. Polona Peček dr. Mojca Juriševič
<b>23. januar 2015</b>	Predavalnica Storžič, Hotel Brdo	mag. Polona Peček
<b>15. april 2015</b>	Predavalnica Storžič, Hotel Brdo	mag. Polona Peček dr. Mojca Juriševič
<b>20. maj 2015</b>	Vrtec H. C. Andersena	mag. Polona Peček

#### Profesionalni razvoj strokovnih delavcev

<b>17. september 2014</b>	Predavalnica Storžič, Hotel Brdo	mag. Polona Peček
<b>18. september 2014</b>	Predavalnica Storžič, Hotel Brdo	mag. Polona Peček
<b>22. oktober 2014</b>	Predavalnica Storžič, Hotel Brdo	mag. Polona Peček
<b>23. oktober 2014</b>	Predavalnica Storžič, Hotel Brdo	mag. Polona Peček
<b>22. januar 2015</b>	Predavalnica Storžič, Hotel Brdo	mag. Polona Peček
<b>25. marec 2015</b>	Predavalnica Storžič, Hotel Brdo	mag. Polona Peček
<b>14. maj 2015</b>	OŠ Sečovelje	mag. Polona Peček

#### Sodelovanje s starši

<b>17. september 2014</b>	Predavalnica Kokra, Hotel Brdo	dr. Tatjana Ažman
<b>18. september 2014</b>	Predavalnica Kokra, Hotel Brdo	dr. Tatjana Ažman
<b>8. oktober 2014</b>	Predavalnica Kokra, Hotel Brdo	dr. Tatjana Ažman
<b>9. oktober 2014</b>	Predavalnica Kokra, Hotel Brdo	dr. Tatjana Ažman
<b>22. januar 2015</b>	Predavalnica Kokra, Hotel Brdo	dr. Tatjana Ažman
<b>24. marec 2015</b>	Predavalnica Kokra, Hotel Brdo	dr. Tatjana Ažman
<b>14. maj 2015</b>	OŠ Dušana Muniha, Most na Soči	dr. Tatjana Ažman

Preglednica 6: Skupine, vključene v Mreže

MREŽA		ZAVODI
1	Motivacija za učenje	Vrtec Hansa Christiana Andersena, Ljubljana
2		Vrtec Studenci, Maribor
3		OŠ Kuzma, Kuzma
4		OŠ Leona Štuklja, Maribor
5		OŠ Simona Kosa, Podbrdo

6		OŠ Tišina, Tišina
7		ŠC Ravne na Koroškem
1	Profesionalni razvoj strokovnih delavcev	Vrtec Mavrica, Vojnik
2		Vrtec Jarše, Ljubljana
3		Vrtec Otona Župančiča, Maribor
4		Vrtec Šentjur, Šentjur
5		Vrtec Tržič, Tržič
6		OŠ Cirila Kosmača, Piran
7		OŠ Sečovelje, Sečovelje
8		OŠ Šmihel, Novo mesto
1	Sodelovanje s starši	Vrtec Mojca, Ljubljana
2		VVZ Kekec, Grosuplje
3		OŠ Škofja Loka – mesto, Škofja Loka
4		OŠ Dušana Muniha, Most na Soči

## 2.3 Izbrana področja izboljšav

Področja izboljšav so bila vezana na teme Mrež učečih se šol in vrtcev.

## 2.4 Evalvacija programa Mreže učečih se šol in vrtcev

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

Evalvacijski vprašalnik so ob koncu programa izpolnili skoraj vsi udeleženci izobraževanja, in sicer: 770 strokovnih delavcev, 88 članov razvojnih timov in 22 ravnateljev, zaključno poročilo pa je izpolnilo 88 članov razvojnih timov in 770 strokovnih delavcev. Zbirnike zaključnih poročil so uredili člani razvojnih timov. V dveh primerih nekaterih vprašalnikov kljub večkratnim pozivom nismo dobili. Ker je šlo za zelo majhno število na končne rezultate to ni vplivalo. Mnenja koordinatoric posameznih tematskih Mrež je zbrala koordinatorica programa.

## 2.5 Povzetek rezultatov evalvacijskih vprašalnikov

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

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



Postavke so sodelujoči ocenjevali tako, da so izbirali med štirimi možnostmi (sploh se ne strinjam – 1 točka; se ne strinjam – 2 točki; strinjam se – 3 točke; 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, razlikujejo glede na tematiko Mrež.

Strokovni delavci vseh šol in vrtcev, vključenih v program, so cilje programa Mrež ocenili s povprečno oceno 3,04, kar je višje kot lani, ko je bila skupna ocena 2,9. Razvojni timi so cilje programa povprečno ocenili z oceno 3,3, (lani 3,49), pri čemer so bile ocene v razponu od 3,6 do 2,6. Ravnateljji so cilje programa Mrež povprečno ocenili z oceno 3,3, (lani 3,5), pri čemer so bile ocene v razponu od 2,9 do 4. Rezultate bomo natančneje predstavili v nadaljevanju poročila.

Strokovni delavci so najvišje ocene namenili oblikovanju skupnih izhodišč na izbranem področju (3,3), najnižje pa so ocenili izmenjavo izkušenj in dobre prakse z drugimi šolami/vrtci (2,7; lani 2,1).

Razvojni timi so najvišje ocene prisodili oblikovanju skupnih izhodišč na izbranem področju, in sicer 3,7 (lani 3,6), razvoju strokovnih debat (3,5, kar je enako kot lani) ter razširitvi teoretičnega znanja na izbranem področju (3,3; lani 3,5). Najnižjo oceno pa so namenili temu, da niso imeli dovolj priložnosti za izmenjavo izkušenj in dobre prakse z drugimi šolami ali vrtci/Najnižjo oceno so namenili priložnostim za izmenjavo izkušenj in dobre prakse z drugimi šolami in vrtci, saj so menili, da jih ni bilo dovolj (3).

Najvišje ocene so ravnateljji prisodili možnosti, da so delo na izbranem področju povezali z drugimi dejavnostmi (3,6), da so razvili strokovne razprave o delu na izbranem področju 3,5 (lani 3,6), z oceno 3,4 (lani 3,6) so ocenili oblikovanje skupnih izhodišč na izbranem področju in to, da so okrepili sodelovanje med zaposlenimi. Najmanj so ravnateljji imeli možnosti za izmenjavo izkušenj in dobre prakse z drugimi šolami in vrtci (temu področju so namenili oceno 3,2, kar je enako kot lani). Vendar gre za minimalne razlike med ocenami iz lanskega in letošnjega šolskega leta.

Pri specifičnih tematskih ciljih so strokovni delavci z enako oceno 3,1 ocenili vse tri Mreže.

Razvojni timi so pri specifičnih tematskih ciljih najvišje ocenili Sodelovanje s starši (3,6), enako kot lani, nato Profesionalni razvoj strokovnih delavcev (3,4) ter Motivacijo za učenje (3,1).

Ravnateljji so najvišje ocenili mreži Profesionalni razvoj strokovnih delavcev in Motivacija za učenje (3,4), sklop Sodelovanje s starši pa s 3,3.

Ob analizi posameznih tem so se največje razlike pokazale pri ciljih programa, in sicer na naslednji način:

#### Profesionalni razvoj strokovnih delavcev

Pri strokovnih delavcih: najslabše (2,6) so ocenili to, da niso imeli dovolj priložnosti za izmenjavo izkušenj in dobre prakse z drugimi šolami/vrtci, najbolje pa oblikovanje skupnih izhodišč na izbranem področju (3,3).

Pri razvojnih timih: najslabše (3,1) so ocenili to, da pridobljenega znanja niso uspešno uporabili v praksi, najbolje (3,8) pa to, da so v šoli/vrtcu oblikovali skupna izhodišča na izbranem področju.

Ravnateljji: najslabše (2,9) so ocenili oblikovanje skupnih izhodišč na izbranem področju in uporabo pridobljenega znanja v praksi, najbolje (3,6) pa to, da so delo na izbranem področju povezali z drugimi dejavnostmi.

### Motivacija za učenje

Pri strokovnih delavcih: najslabše (2,6) so ocenili to, da niso imeli dovolj priložnosti za izmenjavo izkušenj in dobre prakse z drugimi šolami/vrtci, najbolje pa oblikovanje skupnih izhodišč na izbranem področju (3,6) ter razvoj strokovnih razprav o delu na izbranem področju (3,1).

Pri razvojnih timih: najslabše (2,6) so ocenili to, da v šoli/vrtcu na izbranem področju niso imeli dovolj priložnosti za izmenjavo izkušenj in dobre prakse, najbolje (3,6) pa to, da so v šoli/vrtcu oblikovali skupna izhodišča na izbranem področju.

Ravnateljji: najslabše (2,9) so ocenili to, da delujejo bolj enotno, najbolje (3,7) pa to, da so v šoli/vrtcu okrepili sodelovanje med zaposlenimi na izbranem področju.

### Sodelovanje s starši

Pri strokovnih delavcih: najslabše (2,7) so ocenili to, da niso povezali dela na izbranem področju z drugimi dejavnostmi v šoli/vrtcu, najbolje pa naslednji področji: enako oceno (3,2) so namenili temu, da so v šoli/vrtcu oblikovali skupna izhodišča na izbranem področju in razvili strokovne razprave.

Pri razvojnih timih: najslabše (3,2) so ocenili to, da v šoli/vrtcu na izbranem področju delujejo bolj enotno, najbolje (3,6) pa oblikovanje skupnih izhodišč in strokovne razprave.

Ravnateljji: najslabše (3) so ocenili možnost, da pridobljeno znanje uspešno uporabljajo v praksi, najbolje, z oceno 4, pa to, da so oblikovali skupna izhodišča.

### **Ugotovitve:**

Strokovni delavci so slabšo oceno namenili priložnostim za izmenjavo izkušenj in dobre prakse z drugimi šolami/vrtci, kar gre pripisati načinu dela, saj v Mrežah delamo na kaskadni način in posamezni šole in vrtci ne pridejo v neposreden stik. Enkrat so omenili, da niso povezali praktičnega dela s teorijo.

Razvojni timi so najslabšo oceno namenili trem področjem: temu, da v šolah/vrtcih ne delujejo dovolj enotno in da pridobljenega znanja niso uspešno uporabili v praksi ter da niso oblikovali skupnih izhodišč.

Ravnateljji so kot slaba izpostavili naslednja področja: da ne delujejo dovolj enotno, da niso izoblikovali skupnih izhodišč in da znanja še ne uporabljajo v praksi.

Vsaj ob zadnjih ocenah lahko omenimo, da je bila evalvacija narejena ob koncu programa in da je za razvoj teh področij vseeno potrebnega nekoliko več časa, pomembna je tudi procesna naravnost dela v prihodnje, pri tem ne smemo zanemariti niti trajnostnega razvoja v šolah in vrtcih.

Strokovni delavci so dobro ocenili naslednji področji: oblikovanje skupnih izhodišč ter razvoj strokovnih razprav.

Razvojni timi so prav tako izpostavili oblikovanje skupnih izhodišč, da bi lahko delovali bolj enotno, ter izvedbo strokovnih razprav.

Ravnatelji so omenili oblikovanje skupnih izhodišč, okrepljeno in bolj enotno sodelovanje med zaposlenimi ter pomen strokovnih razprav, kar vse jim omogoča, da delujejo bolj enotno. Tudi tukaj veljajo enake ugotovitve kot zgoraj, s pripombo, da so z udeležbo v Mrežah prav gotovo postavljeni dobri temelji za delo vnaprej.

## 2.6 Povzetek rezultatov zaključnih poročil šol in vrtcev

V zaključnih poročilih šol in vrtcev so bila enaka vprašanja namenjena strokovnim delavcem in članom razvojnih timov; odgovore so povzeli člani razvojnih timov. V vprašalnikih smo ugotavljali, katere so pozitivne izkušnje, ki so jih sodelujoči pridobili v programu, in težave, ki so jih v njem zaznali.

Vprašanja so se nanašala na naslednja področja:

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

V spodnji tabeli so zbrani odgovori, sledi jim še njihov povzetek.

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

Razvojni timi so zanimivo predstavili vsebine, ki so bile zanje uporabne. Organizacija in način dela sta bila dobra, prav tako časovni okvir delavnic. Delo je bilo ciljno naravnano. Vzdušje na delavnicah je bilo delovno in sproščeno. Predvsem so bile zanimive izmenjave izkušenj med strokovnimi delavci, izmenjava dobre prakse in sprejemanje skupnih dogovorov. Sodelujoči so poglobili znanje na področjih, ki so jih obravnavali. Dosegli so večjo sistematičnost pri načrtovanju dela v prihodnje, postavili skupna izhodišča in si zastavili višje cilje. Izboljšala se je komunikacija med strokovnimi delavci, predvsem so poslušali drug drugega in dogovarjali med seboj. Pomembno je bilo tudi skupno reševanje problemov. Gradivo razvojnih timov je bilo strokovno napisano, v njem so bili ustrezni primeri in navodila za izvajanje delavnic.

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

Člani razvojnih timov so pohvalili zanimive, izčrpne, profesionalne in strokovne predavateljice, saj so znale teorijo podpreti s praktičnimi primeri. Pomoč koordinatoric in predavateljic je bila vedno na voljo, tudi za posvetovanje in razpravo. Odprle so nove dimenzije, ki omogočajo izboljševanje stanja na izbranem področju. Predavanja v prostorih Šole za ravnatelje so bila dobro in kakovostno pripravljena. Delavnice in predavanja v organizaciji Šole za ravnatelje so bili dobro vodilo in dobra priprava za izvedbo delavnic v šolah in vrtcih. Vedno je bilo dovolj časa za pogovor in razprave. Dobra so bila predavanja zunanje strokovnjakinje, ki smo jo povabili k sodelovanju. Pomembna sta bila mreženje in izmenjava izkušenj z drugimi šolami in vrtci. Pri delu razvojnih timov je bila pomembna še podpora ravnateljev, tako v vsebinskem in motivacijskem pomenu, pa tudi kot priznanje za dobro opravljeno delo. Razvojni timi so se dela lotili resno in profesionalno in dobili

priznanje sodelavcev za dobro opravljene naloge. Njihova pričakovanja so se uresničila. Veliko je k profesionalnemu in učinkovitemu delu pripomoglo dobro sodelovanje vseh navzočih na delavnicah. Vodstva šol in vrtcev bodo izbrane izboljšave uvrstila v letne delovne načrte, povsod predvidoma kot prednostne naloge. Delo v razvojnih timih je bilo dobro, sodelujoči so hitro našli skupni jezik in se tudi v tem smislu razvijali.

#### **Težave, 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 in vsakoletno osvežitev pridobljenega znanja ter še več skupne komunikacije in diskusije o izbrani temi. Izkušnje so si želeli izmenjati z drugimi šolami in vrtci, ki so sodelovali v programu. Nekateri so čutili pomanjkanje primerov dobre prakse iz vrtcev. Strokovni delavci se zavedajo, da bo za izboljševanje izbranega področja potrebnega še veliko dela, in si želijo nadaljevati delo v Mrežah.

#### **Težave, ki so jih zaznali člani razvojnih timov**

Sodelujoči v nekaterih razvojnih timih so poudarili, da ni bilo posebnih težav, le na začetku jih je bilo strah, kako izvesti delavnice v kolektivu in katero področje izboljšave izbrati. V večjih šolah in vrtcih je bilo časovno usklajevanje malce težavnejše. Enega od razvojnih timov je v Mreže prijavila ravnateljica. Vanje so se vključili prvič, zato so se njihova pričakovanja precej razlikovala od programa: želeli so si bolj konkretne rešitve in napotke za delo, dobili pa so strokovna znanja in že na prvi delavnici so morali biti samostojni.

Ponekod so se pojavljale občasne težave zaradi nepravočasnega izpolnjevanja obveznosti nekaterih članov kolektiva in odpora do načina dela tistih, ki so se na novo vključili v kolektiv in niso bili vajeni ustaljenega načina. Prav tako so si nekateri strokovni timi želeli, da bi bila udeležba v Mrežah obvezna in ne prostovoljna, nekateri pa so poudarili, da je težko objektivno oceniti, koliko je vsak strokovni delavec nadgradil svoje znanje o izbrani temi. Razvojni timi si želijo strokovno podporo tudi po končanem programu Mreže učečih se šol in vrtcev.

## **Ugotovitve**

Področja, ki so bila v evalvacijah ocenjena najvišje, so hkrati tista, ki smo jih med cilji Mrež posebej izpostavili in so podobna kakor vsa leta, odkar Mreže sistematično evalviramo. Najvišje so vsi sodelujoči (ravnateljji, razvojni timi in strokovni delavci) ocenili naslednje cilje:

- **povezava z drugimi dejavnostmi v šoli/vrtcu,**
- **oblikovanje skupnih izhodišč na izbranem področju in**
- **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 posredovanje. Enako velja za izmenjavo izkušenj in dobre prakse, saj so zapisali, da so imeli veliko možnosti za sproščene pogovore in izmenjavo izkušenj, bili so deležni spodbud za razmišljanje.

Strokovni delavci so najslabše ocenili to, da niso imeli priložnosti za izmenjavo izkušenj in dobre prakse z drugimi šolami in vrtci, saj so te zaradi kaskadnega sistema dela lahko dobili le preko svojih razvojnih timov. V zaključnem poročilu so zato predlagali še več izmenjave dobre prakse.

Tudi razvojni timi so v zaključnem poročilu izpostavili, da so na predavanjih in delavnicah Šole za ravnatelje pridobili teoretično znanje, povezano s prakso. Poudarili so še, da je v kolektivih prišlo do izmenjave mnenj, zamisli in izhodišč za delo, želijo pa si še več konkretnih primerov, s pomočjo katerih bi lahko podkrepili delo s kolektivi, in več vključevanja zunanjih strokovnjakov.

V zaključnem poročilu so člani razvojnih timov izpostavili še naslednje:

- Dobra pripravljenost in strokovnost razvojnih timov, razvojni timi so ob delu v Mrežah dobili veliko spodbud tako v kolektivu kot pri vodstvu šole ali vrtca, ozavestili so proces načrtovanja in vrednotenja dela.
- Izpostavili so problem strokovne podpore Šole za ravnatelje po končanem programu, in sicer pri zagotavljanju trajnosti. Predlagali so, da bi pripravili program mreženja – srečevanje šol in vrtcev, izmenjavo izkušenj v praksi po končanem programu ter podporo po končanem programu še vsaj v naslednjem šolskem letu. Ta pobuda se pojavlja vsaj zadnja tri leta.
- Napredek je bil viden pri grajenju in izboljševanju medosebnih odnosov in večji povezanosti kolektiva, več je bilo prostora za izmenjavo izkušenj in razmislek o področjih izboljšav ter o odgovornosti do skupnih nalog.
- Gradivo, uporabljeno v Mrežah, so večkrat ocenili kot dobro in uporabno in ga pohvalili.
- Večkrat so pohvalili delo koordinatoric in njihov pozitiven odnos do vseh sodelujočih. Razvojni timi so izpostavili še njihovo strokovnost, predanost in natančnost ter pripravljenost za dodatno strokovno pomoč. Pohvalili so organizacijo in obveščanje v Mrežah ter časovno razporeditev dela med celotnim potekom programa.
- Vlogo ravnatelja so v evalvacijah označili kot podporno, organizacijsko, motivacijsko in včasih aktivno ter posvetovalno. Enako so se ravnatelji ocenili sami. Razvojni timi so pohvalili še podporo vodstva v programu, kamor so se vključili.

## **2.7 Mnenje koordinatoric v programu Mreže učečih se šol in vrtcev**

Koordinatorice so v programu Mreže opravljale trojno delo: usklajevale so delavnice, vsebinsko so podajale teme svojih mrež in vodile delavnice. Njihova opažanja so za končno poročilo tako zelo dragocena.

## **2.8 Pozitivne izkušnje, kot so jih zaznale koordinatorice**

Nekateri razvojni timi imajo že veliko predznanja na izbranem področju mreženja, tako da sta mogoča poglobljeno obravnavanje tem in nadgradnja vsebin. Tudi raznolika sestava skupin je lahko zelo dobrodošla, saj omogoča pestre razprave in izmenjavo različnih pogledov na izbrano tematiko. Tako je mogoče učenje enega razvojnega tima od drugega. Delo je potekalo intenzivno in razvojni timi so večkrat izrazili močno potrebo po mreženju in izmenjavi dobre prakse. Vsi timi so bili navdušeni nad tem, da je bilo zadnje srečanje organizirano na eni izmed šol.

## **2.9 Težave, kot so jih zaznale koordinatorice**

Med težave so koordinatorice uvrstile preširoko izbrana področja izboljšav, še vedno premajhno podporo nekaterih ravnateljev in »prostovoljnost« strokovnih delavcev pri udeležbi na delavnicah.

Razvojni timi in ravnatelji so v nekaterih primerih vključevali tudi druge delavce šole ali vrtca, kar naravnano izboljšave deloma usmeri »stran od učilnice« oziroma jo spremeni. Veljajo bi pospešiti sam proces izboljševanja izbranega področja, saj večina kolektivov pride v enem šolskem letu le do natančno izdelanega akcijskega načrta, izvedbo samih izboljšav pa praviloma predstavljajo v naslednje šolsko leto, kar z vidika kontinuitete in zagotavljanja trajnosti izboljšav ni dobra odločitev. Nekateri razvojni timi so se v Mreže učečih se šol in vrtcev vključili prvič, zato so potrebovali več podpore kot tisti, ki so vanje vključeni že vrsto let.

### **3. Sklep in priporočila za nadaljevanje dela v programu Mreže učečih se šol in vrtcev**

V šolskem letu 2014/2015 smo v Mreže učečih se šol in vrtcev vključili eno srednjo šolo, devet osnovnih šol in devet vrtcev. Vsi vrtci in šole so oddali zaključna poročila in pripravili povzetke evalvacijskih vprašalnikov. Prav tako so oddali vso potrebno dokumentacijo za izdajo potrdil; dobili so jih vsi, ki so izpolnjevali kriterije.

Za usklajevanje posameznih vsebinskih tem Mrež učečih se šol in vrtcev so koordinatorice poskrbele zanesljivo in učinkovito, prav tako so sodelujoči velikokrat pohvalili njihova prizadevanja na vsebinskem in organizacijskem področju, tako na splošno kot poimensko. Tudi organizacijsko so Mreže potekale brez zapletov.

Razvojni timi, sodelujoči v Mrežah, so, enako kakor v lanskem šolskem letu, omenili, da bi si na delavnicah v organizaciji Šole za ravnatelje želeli še več praktičnih primerov. Poudariti je treba, da smo njihova lanskoletna mnenja upoštevali, kljub temu pa si želijo še več izmenjav dobre prakse. Morda je to model ali vsaj smer za nadaljnji razvoj Mrež.

V lanskem poročilu smo izpostavili problem strokovne podpore Šole za ravnatelje po končanem programu, in sicer pri zagotavljanju trajnosti. V letošnjem šolskem letu smo temu zato namenili veliko več pozornosti, tudi ob pomoči in večji angažiranosti ravnateljev ter ob njihovi navzočnosti na vseh delavnicah v izvedbi Šole za ravnatelje, prav tako na delavnicah v šolah in vrtcih. Še posebno velik poudarek smo temu dali na zadnji, sedmi dan izvedbe Mrež. To je torej eno od področij, ki smo jih izboljšali, kljub temu mu bomo še vedno posvečali veliko pozornosti, prav tako kot izmenjavi in vključevanju primerov dobre prakse. Še posebno in znova se bomo posvetili problemu trajnosti.

Obenem lahko ob ugotovitvah tako evalvacijskih vprašalnikov kot zaključnih poročil ugotovimo, da smo z delom v Mrežah postavili dobre temelje za delo v šolah in vrtcih, seveda ob upoštevanju, da bo delo v posameznih šolah in vrtcih tudi v prihodnje procesno in trajnostno naravnano, ob izdatni podpori ravnateljev in morda Šole za ravnatelje, če bodo to dopuščale finančne zmožnosti.

V naslednjem šolskem letu bo treba tako kakor letos še večjo pozornost nameniti izmenjavi izkušenj in primerom dobre prakse. Akcijskim načrtom je treba posvetiti še več pozornosti že pri nastajanju, na delavnicah pa še večji pomen dati trajnostnemu razvoju in vlogi tako strokovnih delavcev kot razvojnih timov ter podpori in delovanju ravnateljev pri tem.

Glede na to, da se v zadnjih štirih letih ugotovitve v evalvacijah ponavljajo in da smo vse, kar je bilo mogoče, postorili, predlagam, da v naslednjem šolskem letu evalvacijo zastavimo tudi tako, da bomo lahko še globlje pogledali na omenjena področja in jih s pomočjo ugotovitev, ki jih bomo pridobili, še izboljšali. Še bolj bomo okrepili navzočnost ravnateljev in njihovo vključevanje v Mreže, povečali bomo število koordinacijskih sestankov in z dopolnjevanjem izvedb zagotovili večji poudarek na področjih, ki so se pokazala kot nekoliko šibkejša.

Sodeč pa analizi zaključnih poročil šol in vrtcev, ki so bili vključeni v Mreže, ter po analizi njihovih odgovorov na anketne vprašalnike lahko rečemo, da smo cilje tako kakor lansko šolsko leto dosegli.

## Priloga 1 : Pregled ocen v zvezi s cilji Mrež 2

Ravnatelji, člani razvojnih timov in strokovni delavci so ob koncu programa izpolnili **anketne vprašalnike**. Ocenili so tri področja: doseganje ciljev Mrež , doseganje ciljev programa, v katerega so bili vključeni, ter ocenili organizacijo in izvedbo programa (samo člani razvojnih timov). Postavke so ocenjevali tako, da so izbirali med štirimi možnostmi (sploh se ne strinjam – 1 točka; se ne strinjam – 2 točki; strinjam se – 3 točke; 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		P. O. PROFESIONALNI RAZVOJ STROKOVNIH DELAVCEV	P. O. SODELOVANJE S STARŠI	P. O. MOTIVACIJA ZA UČENJE	P. O. SKUPAJ
<b>a</b>	sem razširil teoretično znanje na izbranem področju.	3,1	3,0	3,0	3,03
<b>b</b>	sem pridobljeno znanje uspešno uporabil v praksi.	3,1	3,0	3,0	3,03
<b>c</b>	smo v šoli oblikovali skupna izhodišča na izbranem področju.	3,3	3,2	3,6	3,4
<b>d</b>	smo v šoli/vrtcu razvili strokovne razprave o delu na izbranem področju.	3,1	3,2	3,1	3,2
<b>e</b>	v šoli/vrtcu na izbranem področju delujemo bolj enotno.	3,1	2,9	3,0	3
<b>f</b>	smo v šoli/vrtcu okrepili sodelovanje med zaposlenimi.	3,1	2,9	2,9	2,96
<b>g</b>	smo imeli dovolj priložnosti za izmenjavo izkušenj in dobre prakse z drugimi šolami/vrtci.	2,6	2,8	2,6	2,7
<b>h</b>	smo delo na izbranem področju povezali z drugimi dejavnostmi v šoli/vrtcu.	3,1	2,7	Ni podatka	2,9
	<b>SKUPAJ</b>	<b>3,1</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,02</b>



**TEMATSKO-SPECIFIČNI CILJI – STROKOVNI DELAVCI**

	ZARADI SODELOVANJA V PROGRAMU MREŽE	P. O. PROFESIONALNI RAZVOJ STROKOVNIH DELAVCEV	P. O. SODELOVANJE S STARŠI	P. O. MOTIVACIJA ZA UČENJE	P. O. SKUPAJ
<b>a</b>	sem poglobil znanje o pomenu profesionalnega razvoja strokovnih delavcev.	3,1	3,3	3,1	3,2
<b>b</b>	se zavedam pomena profesionalizma v vzgoji in izobraževanju.	3,5	3	3	3,2
<b>c</b>	sem poglobil sem znanje o načrtovanju profesionalnega razvoja na ravni organizacije.	3,1	3,1	3	3,06
<b>d</b>	sem poglobil znanje o načrtovanju profesionalnega razvoja na ravni posameznika.	3,1	3	3,1	3
<b>e</b>	se zavedam pomena uvajanja listovnika.	3,0	3,2	3,3	3,2
<b>f</b>	sem spoznal pomen spremljanja profesionalnega razvoja.	3,1	3,2	3,3	3,1
<b>g</b>	sem izboljšal lastno načrtovanje profesionalnega razvoja.	3,1	3,1	3,2	3,1
<b>h</b>	se je načrtovanje profesionalnega razvoja strokovnih delavcev v organizaciji izboljšalo.	3,0	2,9	3	2,97
	<b>SKUPAJ</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>

**Razvojni timi**

**CILJI PROGRAMA MREŽE UČEČIH SE ŠOL/VRTCEV**

	ZARADI SODELOVANJA V PROGRAMU MREŽE	P. O. PROFESIONALNI RAZVOJ STROKOVNIH DELAVCEV	P. O. SODELOVANJE S STARŠI	P. O. MOTIVACIJA ZA UČENJE	P. O. SKUPAJ
<b>a</b>	sem razširil teoretično znanje na izbranem področju.	3,3	3,4	3	3,2
<b>b</b>	sem pridobljeno znanje uspešno uporabil v praksi.	3,1	3,5	3	3,2
<b>c</b>	smo v šoli oblikovali skupna izhodišča na izbranem področju.	3,8	3,6	3,6	3,7
<b>d</b>	smo v šoli/vrtcu razvili strokovne razprave o delu na izbranem področju.	3,7	3,6	3,1	3,5
<b>e</b>	v šoli/vrtcu na izbranem področju delujemo bolj enotno.	3,1	3,2	3	3,1
<b>f</b>	smo v šoli/vrtcu okrepili sodelovanje med zaposlenimi.	3,1	3,4	2,9	3,2
<b>g</b>	smo imeli dovolj priložnosti za izmenjavo izkušenj in dobre prakse z drugimi šolami/vrtci.	3	3,3	2,6	2,96
<b>h</b>	smo delo na izbranem področju povezali z drugimi dejavnostmi v šoli/vrtcu.	3,2	3,3	Ni podatka	3,25
	<b>SKUPAJ</b>	<b>3,3</b>	<b>3,4</b>	<b>3,0</b>	<b>3,3</b>

**TEMATSKO-SPECIFIČNI CILJI – RAZVOJNI TIMI**

ZARADI SODELOVANJA V PROGRAMU MREŽE	P. O. PROFESIONALNI RAZVOJ STROKOVNIH DELAVCEV	P. O. SODELOVANJE S STARŠI	P. O. MOTIVACIJA ZA UČENJE	P. O. SKUPAJ
<b>a</b> sem poglobil znanje o pomenu profesionalnega razvoja strokovnih delavcev.	3,6	<b>3,6</b>	3,1	3,4
<b>b</b> se zavedam pomena profesionalizma v vzgoji in izobraževanju.	3,8	<b>3,6</b>	3	3,5
<b>c</b> sem poglobil znanje o načrtovanju profesionalnega razvoja na ravni organizacije.	3,5	<b>3,6</b>	3	3,4
<b>d</b> sem poglobil znanje o načrtovanju profesionalnega razvoja na ravni posameznika.	3,5	<b>3,7</b>	3,1	3,4
<b>e</b> se zavedam pomena uvajanja listovnika.	3,2	<b>3,7</b>	3,3	3,4
<b>f</b> sem spoznal pomen spremljanja profesionalnega razvoja.	3,2	<b>3,6</b>	3,3	3,4
<b>g</b> sem izboljšal lastno načrtovanje profesionalnega razvoja.	3,2	<b>3,5</b>	3,2	3,3
<b>h</b> se je načrtovanje profesionalnega razvoja strokovnih delavcev v organizaciji izboljšalo.	2,9	<b>3,1</b>	3	3
<b>SKUPAJ</b>	<b>3,4</b>	<b>3,6</b>	<b>3,1</b>	<b>3,4</b>

**ZADOVOLJSTVO – RAZVOJNI TIMI**

	ZARADI SODELOVANJA V PROGRAMU MREŽE/SODELOVANJE V PROGRAMU MREŽE	P. O. PROFESIONALNI RAZVOJ STROKOVNIH DELAVCEV	P. O. SODELOVANJE S STARŠI	P. O. MOTIVACIJA ZA UČENJE	P. O. SKUPAJ
<b>a</b>	Na začetku programa so nam jasno predstavili cilje mreže, v katero smo se vključili.	3,5	3,5	Ni podatka	3,5
<b>b</b>	Delo v mreži je bilo dobro koordinirano.	3,5	3,9	Ni podatka	3,7
<b>c</b>	V mreži sem se usposobil za vodenje delavnic v šoli.	3,3	3,5	Ni podatka	3,4
<b>d</b>	Delovni listi mreže so bili uporabni.	3,5	3,6	Ni podatka	3,55
<b>e</b>	Predavanja na usposabljanjih članov razvojnih timov so bila strokovna.	3,6	3,5	Ni podatka	3,55
<b>f</b>	Način izkustvenega učenja v delavnicah mi je ustrezal.	3,5	4	Ni podatka	3,75
	<b>SKUPAJ</b>	<b>3,5</b>	<b>3,7</b>	Ni podatka	<b>3,57</b>

**Ravnatelji**

**CILJI PROGRAMA MREŽE UČEČIH SE ŠOL/VRTCEV 2**

ZARADI SODELOVANJA V PROGRAMU MREŽE		P. O. PROFESIONALNI RAZVOJ STROKOVNIH DELAVCEV	P. O. SODELOVANJE S STARŠI	P. O. MOTIVACIJA ZA UČENJE	P. O. SKUPAJ
<b>a</b>	sem razširil teoretično znanje na izbranem področju.	3,1	3,5	3,1	3,2
<b>b</b>	sem pridobljeno znanje uspešno uporabil v praksi.	2,9	3	3,1	3
<b>c</b>	smo v šoli oblikovali skupna izhodišča na izbranem področju.	2,9	4	3,3	3,4
<b>d</b>	smo v šoli/vrtcu razvili strokovne razprave o delu na izbranem področju.	3,3	3,5	3,7	3,5
<b>e</b>	v šoli/vrtcu na izbranem področju delujemo bolj enotno.	3	3	2,9	3
<b>f</b>	smo v šoli/vrtcu okrepili sodelovanje med zaposlenimi.	3,3	3,5	3,3	3,4
<b>g</b>	smo imeli dovolj priložnosti za izmenjavo izkušenj in dobre prakse z drugimi šolami/vrtci.	3	3,5	3,0	3,2
<b>h</b>	smo delo na izbranem področju povezali z drugimi dejavnostmi v šoli/vrtcu.	3,6	3,5	Ni podatka	3,55
	<b>SKUPAJ</b>	<b>3,1</b>	<b>3,4</b>	<b>3,2</b>	<b>3,3</b>

**TEMATSKO SPECIFIČNI CILJI – RAVNATELJI**

	ZARADI SODELOVANJA V PROGRAMU MREŽE	P. O. PROFESIONALNI RAZVOJ STROKOVNIH DELAVCEV	P. O. SODELOVANJE S STARŠI	P. O. MOTIVACIJA ZA UČENJE	P. O. SKUPAJ
<b>a</b>	sem poglobil znanje o pomenu profesionalnega razvoja strokovnih delavcev.	3,1	Ni podatka	3,3	3,2
<b>b</b>	se zavedam pomena profesionalizma v vzgoji in izobraževanju.	4	Ni podatka	3,4	3,7
<b>c</b>	sem poglobil znanje o načrtovanju profesionalnega razvoja na ravni organizacije.	3,3	Ni podatka	3,3	3,3
<b>d</b>	sem poglobil znanje o načrtovanju profesionalnega razvoja na ravni posameznika.	3,1	Ni podatka	3,1	3,1
<b>e</b>	se zavedam pomena uvajanja listovnika.	3,6	Ni podatka	3,7	3,65
<b>f</b>	sem spoznal pomen spremljanja profesionalnega razvoja.	3,4	Ni podatka	3,6	3,5
<b>g</b>	sem izboljšal lastno načrtovanje profesionalnega razvoja.	3,3	Ni podatka	3,3	3,3
<b>h</b>	se je načrtovanje profesionalnega razvoja strokovnih delavcev v organizaciji izboljšalo.	3,1	Ni podatka	3,2	3,15
	<b>SKUPAJ</b>	<b>3,4</b>	<b>Ni podatka</b>	<b>3,4</b>	<b>3,4</b>

Priloga 2: Poročilo za Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport

Zavod:	<b>Šola za ravnatelje</b>	<b>ŠTEVILO NAVZOČIH UDELEŽENCEV IZ</b>	<b>2014/2015</b>
--------	---------------------------	--	------------------

ZAP. ŠT.	IME (PROGRAMA) v MREŽE šol. l. 2014/2015	ŠT. IZPELJAV	ŠT. UR IZOBRAŽEVANJA v eni izpeljavi	št. ur izobraževanja v vseh izpeljavah	VSEH	VRTCEV	OSNOVNIH ŠOL	SREDNIH ŠOL	VIŠJIH STROKOVNIH ŠOL	GLASBENIH ŠOL	OŠ PP	OKRUVIZAVLJENO ZA IZOBRAŽEVANJE ODRASLIH	DIJAŠKIH DOMOV	DOMOV OŠ	ZAVODOV PP	LU	MENTORJI	OSTALI	IZVEN VIZ	TOČKE za udeležence programa/izvedbo	OPOMBE	
1	Motivacija za učenje	1	42	42	7	2	4	1												3 ali 2	3 točke za člane razvojnih timov, ki so prvič sodelovali v programu, in 2 točki za člane učiteljskih/vzgojiteljskih zborov ter člane razvojnih timov, ki so v programu sodelovali drugič ali tretjič	
2	Profesionalni razvoj strokovnih delavcev	1	42	42	8	5	3															
3	Sodelovanje s starši	1	42	42	4	2	2															
SKUPAJ		3		126	19	9	9	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			