



Vodenje
Strokovnega Aktiva



Šola za ravnatelje

VODENJE STROKOVNEGA AKTIVA

**Poročilo o pilotni izvedbi programa
v šolskem letu 2014/2015**

Pripravili:
Tatjana Ažman
Mihaela Zavašnik Arčnik

Ljubljana, januar 2016

VODENJE AKTIVA

Poročilo o pilotni izvedbi programa v šolskem letu 2014/2015

dr. Tatjana Ažman

dr. Mihaela Zavašnik Arčnik

Izdala: Šola za ravnatelje

Odgovorna oseba: dr. Vladimir Korošec

Ljubljana, 2016

© Šola za ravnatelje, 2016

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

37.018(497.4)(0.034.2)

AŽMAN, Tatjana, 1962-

Vodenje strokovnega aktiva [Elektronski vir] : poročilo o pilotni izvedbi programa v šolskem letu 2014/2015 / pripravili Tatjana Ažman, Mihaela Zavašnik Arčnik. - El. knjiga. - Kranj : Šola za ravnatelje, 2016

ISBN 978-961-6989-02-2 (pdf)

1. Zavašnik Arčnik, Mihaela

284488960

VSEBINA

1. UVOD	4
1.1 NAMEN IN CILJI	4
1.2 UDELEŽENCI	4
2. IZVEDBA PROGRAMA	6
2.1 DELAVNICE.....	6
2.2 MREŽENJE	7
2.3 METODE IN OBLIKE DELA	7
2.4 DOKONČANJE PROGRAMA IN POTRDILA	7
3. EVALVACIJA USPOSABLJANJA V PROGRAMU	7
3.1 PRVA RAVEN: ZADOVOLJSTVO IN ODZIVI UDELEŽENCEV	8
3.2 DRUGA RAVEN: UČENJE UDELEŽENCEV	10
3.3 TRETJA RAVEN: ORGANIZACIJSKA PODPORA IN SPREMEMBE.....	13
3.4 ČETRTA RAVEN: UPORABA NOVEGA ZNANJA IN SPRETNOSTI UDELEŽENCEV	13
3.5 PETA RAVEN: VPLIV NA DOSEŽKE OTROK, UČENCEV, DIJAKOV	14
4. UGOTOVITVE, SKLEPI IN PRIPOROČILA.....	15
4.1 POVZETEK EVALVACIJE PROGRAMA	15
4.2 SKLEPI IN PRIPOROČILA ZA VODENJE AKTIVOV	16
5. VIRI	19

KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: Udeleženci programa.....	4
Preglednica 2: Udeleženci programa glede na vrsto vzgojno-izobraževalnega zavoda.....	5
Preglednica 3: Udeleženci programa po posameznih zavodih	5
Preglednica 4: Udeleženci programa po statističnih regijah.....	5
Preglednica 5: Udeleženci programa po kohezijskih regijah.....	6
Preglednica 6: Udeleženci programa po posameznih skupinah	6
Preglednica 7: Urnik skupin	6
Preglednica 8: Vsebine delavnic	6
Preglednica 9: Ravni, elementi in instrumenti evalvacije programa	8
Preglednica 10: Povprečne ocene usposobljenosti vseh udeležencev za pet sklopov	11
Preglednica 11: Povprečne ocene usposobljenosti vseh udeležencev za tri sklope nalog	12

1. UVOD

1.1 NAMEN IN CILJI

Program je namenjen vodjem aktivov v vzgojno-izobraževalnih zavodih, ki bi radi razvijali in/ali nadgradili znanje ter krepili zmožnosti za vodenje. Med raziskovalci in praktiki je namreč vse več empiričnih dokazov in širšega konsenza, da distribuirano vodenje z uspešnimi vodji aktivov pomembno prispeva k učinkovitemu in uspešnemu vodenju ter ustvarjanju profesionalnih učečih se skupnosti kot temeljev za prihodnost vzgojno-izobraževalnih zavodov.

Vloge in naloge vodij aktivov so v *Zakonu o financiranju v vzgoji in izobraževanju* ohlapno definirane; praksa namreč dokazuje, da vodje aktivov opravljajo veliko bolj kompleksne, mnogotere in raznolike naloge, kot so navedene v zakonu. V Sloveniji za krepitev znanja in spretnosti, ki se nanašajo na vloge in naloge vodij aktivov, skrbi Zavod RS za šolstvo, in to v obliki t. i. študijskih skupin; te se bolj navezujejo na vsebino, stroko oziroma predmet, ne pa na vodenje. Za vodje aktivov, ki so predvsem strokovnjaki za področje učenja in poučevanja, je bistvenega pomena, da se opolnomočijo tudi za vodstveno kompetenco.

Cilji programa so:

- krepiti znanje in spretnosti vodij aktivov (vodij aktivov, enot, podružnic, aktivov razrednikov ...) za kakovostno vodenje sodelavcev;
- izmenjati primere dobrih praks vodenja aktivov;
- spodbuditi refleksijo o praksi vodij aktivov zaradi izboljšav;
- krepiti mreženje med vodji aktivov.

1.2 UDELEŽENCI

Javni razpis za program Vodenje aktiva je bil objavljen 1. decembra 2014 na spletni strani Šole za ravnatelje. Prijavilo se je 61 udeležencev. Izbor udeležencev in razporeditev po skupinah smo opravili na podlagi enakomerne porazdelitve vzgojno-izobraževalnih zavodov po vertikali in glede na njihove želje.

Kotizacija je znašala 140 evrov (cena brez DDV) za posameznega udeleženca.

Spodnje preglednice prikazujejo pregled udeležencev po spolu (preglednica 1), vrstah vzgojno-izobraževalnega zavoda (preglednica 2), zavodih (preglednica 3) ter statističnih (preglednica 4) in kohezijskih regijah (preglednica 5).

Preglednica 1: Udeleženci programa

Spol	Število
Moški	4
Ženske	57
Skupaj	61

Preglednica 2: Udeleženci programa glede na vrsto vzgojno-izobraževalnega zavoda

Vrsta VI zavoda	Število
Vrtec	6
Osnovna šola	11
Srednja šola	1
Skupaj	18

Preglednica 3: Udeleženci programa po posameznih zavodih

Zavod	Število
Vrtec Medvode	8
Vrtec Trbovlje	4
Vrtec Nova Gorica	4
Vrtec Otona Župančiča Slovenska Bistrica	2
Vrtec Slovenj Gradec	7
Vrtec Antona Medveda Kamnik	11
OŠ Mokronog	3
OŠ Jurija Vege Moravče	2
OŠ Lava	2
OŠ Šmartno v Tuhinju	1
OŠ dr. Pavla Lunačka Šentrupert	1
OŠ Dragomelj	1
OŠ Toneta Čufarja Maribor	2
OŠ Kuzma	3
OŠ Frana Albrehta Kamnik	1
I. OŠ Žalec	4
OŠ Toneta Pavčka Mirna Peč	2
Šolski center Ljubljana	3
Skupaj	61

Preglednica 4: Udeleženci programa po statističnih regijah

Statistična regija	Število
Zasavska	4
Spodnjeposavska	-
Notranjsko-kraška	-
Goriška	4
Obalno-kraška	-
Koroška	7
Pomurska	3
Gorenjska	-
Jugovzhodna	6
Podravska	4
Savinjska	6
Osrednjeslovenska	27
Skupaj	61

Preglednica 5: Udeleženci programa po kohezijskih regijah

Kohezijska regija	Število
Vzhodna kohezijska regija	32
Zahodna kohezijska regija	29
Skupaj	61

2. IZVEDBA PROGRAMA

Program je trajal od januarja do oktobra 2015 in je obsegal štirideset kontaktnih ur. Sestavljen je bil iz dveh sklopov: delavnic in mreženja. Udeležence smo o urniku obvestili po elektronski pošti, objavljen je bil tudi na spletni strani. Razdelili smo jih v dve skupini (preglednica 6):

Preglednica 6: Udeleženci programa po posameznih skupinah

Skupina	Število
Skupina 1	35
Skupina 2	26
Skupaj	61

Delavnice so potekale v predavalnicah Hotela Brdo na Brdu pri Kranju. Program sta izvajali dr. Tatjana Ažman in dr. Mihaela Zavašnik Arčnik.

2.1 DELAVNICE

Program je obsegal pet delavnic, ki smo jih izvedli v osemurnih, enodnevnih sklopih. Delavnice za obe skupini so praviloma potekale zaporedno v istem tednu. Udeleženci so imeli možnost prehajati med skupinama, če so bili zadržani ali odsotni. Med delavnicami so morali opraviti vmesne dejavnosti (npr. refleksije, mreženje). V preglednici 7 so prikazani datumi delavnic za obe skupini.

Preglednica 7: Urnik skupin

Skupina 1	Skupina 2
29. januar 2015	13. februar 2015
23. marec 2015	9. april 2015
28. maj 2015	26. maj 2015
9. september 2015	8. september 2015
15. oktober 2015	16. oktober 2015

Vsebine delavnic smo oblikovali na podlagi tujih virov, vendar dovolj ohlapno, da jih je bilo mogoče sproti prilagajati potrebam skupin in udeležencev ter se tako odzvati na dejanske potrebe slovenskih vodij aktivov. V spodnji preglednici so prikazane podrobnejše vsebine posameznih delavnic.

Preglednica 8: Vsebine delavnic

Delavnica	Vsebine
1	Vloge, naloge, položaj, vpliv, izzivi vodenja aktiva
2	Vodenje sestankov in reševanje težav/konfliktov
3	Uvajanje sprememb in izboljšav; mreženje
4	Distribuirano vodenje in organizacijsko učenje
5	Profesionalno učenje in osebna kariera vodje aktiva

Četrte delavnice ene od skupin so se na podlagi prehodnega dogovora udeležili tudi nekateri ravnatelji šol, s katerih so prihajali udeleženci programa.

2.2 MREŽENJE

Obvezni del programa je obsegal tudi izvedbo dveh mreženj (kot vmesnih dejavnosti). Glavni namen mreženja je bil udeležencem programa omogočiti, da pridobijo vpogled v vsakdanjo prakso vodenja aktiva v drugem vzgojno-izobraževalnem zavodu, in izmenjati prakso pri vodenju aktiva. Udeleženci v programu so prvo mreženje opravljali v času med prvo in tretjo delavnico, drugo pa v času med tretjo in peto delavnico. Mreže so bile oblikovane na prvi delavnici s pomočjo t. i. malega oglasa. V prvi skupini so oblikovali dvanajst mrež, v drugi pet. Na vsakokratnem mreženju je bil gostitelj eden izmed vzgojno-izobraževalnih zavodov (interni dogovor v mreži). Udeleženci programa so o mreženju obvestili tudi ravnatelje in ob koncu vsakega mreženja napisali individualno in skupinsko refleksijo.

2.3 METODE IN OBLIKE DELA

V programu smo uporabili različne oblike in metode dela: viharjenje možganov, študijo primerov, metodo dela z besedilom, refleksijo, vprašalnik, analizo dokumentov, učni sprehod, igro vlog, učni zid, strokovno razpravo, izmenjavo primerov dobre prakse, sodelovalno učenje, frontalno predavanje z razpravo, mreženje, dialog, reševanje delovnih listov, risanje modelov, reševanje problemov, javni nastop, osebno mapo, mali oglas, metode s področja *coachinga*, vizualizacijo, socialno igro, časovno kapsulo. Posebno pozornost smo namenili izkustvenim metodam učenja, ki jih lahko udeleženci uporabijo pri konkretnem delu s sodelavci ter z otroki in učenci v skupini ali oddelku.

2.4 DOKONČANJE PROGRAMA IN POTRDILA

Program je zaključilo vseh enainšestdeset udeležencev. Prejeli so potrdila o izobraževanju, v skladu s Pravilnikom o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju (UL RS, št. 64/04, 83/05, 27/07) ovrednotena z ustreznim številom točk glede na prisotnost in opravljene obveznosti.

3. EVALVACIJA USPOSABLJANJA V PROGRAMU

Izvedeni program smo evalvirali sproti in na koncu. S sprotno in končno evalvacijo smo ovrednotili učinke usposabljanja udeležencev v programu in spoznali, kako ga izboljšati. Evalvacija je obsegala pet ravni po Guskeyju (2000 in 2002 v Bubb in Earley 2007, 70), in sicer:

- prva raven: zadovoljstvo in odzivi udeležencev;
- druga raven: učenje udeležencev;
- tretja raven: organizacijska podpora in spremembe;
- četrta raven: uporaba novega znanja in spretnosti udeležencev;
- peta raven: vpliv na dosežke otrok, učencev, dijakov.

Za evalvacijo programa smo uporabili kvantitativne in kvalitativne metode zbiranja in obdelave podatkov. V spodnji preglednici (preglednica 9) za vsako raven evalvacije predstavljamo posamezne elemente in instrumente evalvacije.

Preglednica 9: Ravni, elementi in instrumenti evalvacije programa

Raven evalvacije	Elementi evalvacije	Instrumenti
PRVA RAVEN: ZADOVOLJSTVO IN ODZIVI UDELEŽENCEV	<ul style="list-style-type: none"> izpolnitev pričakovanj udeležencev ustreznost oblik in metod dela možnosti in priložnosti za sodelovanje in izmenjavo izkušenj zadovoljstvo s programom koristnost pridobljenega znanja 	<ul style="list-style-type: none"> pisne refleksije udeležencev pred začetkom programa pisne evalvacije udeležencev ob koncu vsake delavnice pisni odgovori udeležencev ob koncu programa
DRUGA RAVEN: UČENJE UDELEŽENCEV	<ul style="list-style-type: none"> pridobljeno znanje in spretnosti učenje z mreženjem 	<ul style="list-style-type: none"> kontrolna lista o usposobljenosti udeležencev za izvajanje nalog vodij aktiva pred začetkom programa in ob njegovem koncu pisne refleksije z mreženj pisni odgovori udeležencev ob koncu programa
TRETJA RAVEN: ORGANIZACIJSKA PODPORA IN SPREMEMBE	<ul style="list-style-type: none"> podpora ravnatelja, sodelavcev, zavoda udeležencu med obiskovanjem programa seznanjanje ravnatelja z učenjem udeleženca 	<ul style="list-style-type: none"> pisni odgovori udeležencev ob koncu programa
ČETRTRA RAVEN: UPORABA NOVEGA ZNANJA IN SPRETNOSTI UDELEŽENCEV	<ul style="list-style-type: none"> uporaba novega znanja spremembe v praksi vodenja 	<ul style="list-style-type: none"> pisni odgovori udeležencev ob koncu programa
PETA RAVEN: VPLIV NA DOSEŽKE OTROK, UČENCEV, DIJAKOV	<ul style="list-style-type: none"> odziv članov aktiva na »spremenjeno« delovanje udeleženca izboljšave v aktivu učinki pri učencih, dijakih 	<ul style="list-style-type: none"> pisni odgovori udeležencev ob koncu programa

Pridobljeni podatki za analizo in evalvacijo programa se zaradi raznolikosti instrumentov in variiranja udeležbe na posameznih delavnicah, katerih elemente smo vključili v evalvacijo, razlikujejo glede na odzivnost udeležencev, zato bomo instrumente in odziv nanje opisali za vsako raven posebej. Prav tako bomo predstavili rezultate po posameznih ravneh.

3.1 PRVA RAVEN: ZADOVOLJSTVO IN ODZIVI UDELEŽENCEV

Povratno informacijo udeležencev o zadovoljstvu s programom smo pridobili s:

- pisnimi refleksijami udeležencev pred začetkom programa (pričakovanja),
- pisnimi evalvacijami udeležencev ob koncu vsake delavnice in
- pisnimi odgovori udeležencev ob koncu programa (udeleženci so zapisali, ali so se njihova pričakovanja izpolnila, ali so bile metode in oblike dela ustrezne, kakšne so bile možnosti in priložnosti za sodelovanje in izmenjavo izkušenj med programom, kakšno je bilo splošno zadovoljstvo in kako koristno je znanje, ki so ga pridobili).

V nadaljevanju prikazujemo rezultate posameznih analiz.

Pisne refleksije o pričakovanjih v zvezi s programom je pred začetkom dela oddalo osemindeset udeležencev (od enainšestdesetih). Njihova pričakovanja smo razvrstili v štiri kategorije: naloge vodje

aktiva, odnosi v aktivu, izvedba programa in profesionalni razvoj udeležencev. Vsak sodelujoči je lahko napisal več izjav, zato njihovo število presega število udeležencev. Največ pričakovanj, potreb oziroma želja (48) se je nanašalo na naloge vodij aktiva, manj pa na izvedbo programa (17), profesionalni razvoj (12) in odnose (9). Značilna pričakovanja v zvezi z nalogami so se navezovala na znanje o vodenju, dolžnosti vodij aktivov, organizacijo dela, vodenje strokovnih razprav, timsko delo, uvajanje sprememb ipd. Na profesionalni razvoj so se nanašala pričakovanja, kot so npr. »želim si potrditev dela«, »zanimajo me lastnosti vodij«, »želim si premagati tremo«, pričakujem »razmislek«, »povratno informacijo o svojem delu«, »spodbudo«. Glede odnosov so udeleženci hoteli pridobiti znanje o komunikaciji s sodelavci, reševanju konfliktov, o tem, kako vzpostaviti avtoriteto (nekaj zahtevati). V programu so se želeli učiti aktivno, z izmenjavo izkušenj, pridobiti so hoteli nova poznanstva in imeti navdušujoče predavatelje. Ob koncu programa smo od udeležencev pridobili informacijo o tem, kako so se njihova pričakovanja izpolnila (vprašanje *Koliko so se vaša pričakovanja uresničila?*). Med osemindvajsetimi odgovori izstopajo naslednji: »v veliki meri«, »v celoti«, »da«, »so bila presežena«, nekaj udeležencev pa je zapisalo takole: »70 %«, »80 %«, »precej«, »še ne popolnoma«. En zapis od tridesetih sporoča, da udeleženec na začetku ni povsem vedel, kaj lahko pričakuje, drugi pa je zapisal, da se mu pričakovanja niso popolnoma uresničila. Navajamo še nekaj mnenj:

- »Prepričanja glede nalog vodje so se zelo spremenila. Dabila sem nov vpogled, kako kot vodja dobro organizirati delo in biti manj obremenjen.«
- »Bila sem prijetno presenečena, saj so bile delavnice zabavne, razgibane, poučne.«
- »V veliki meri, saj sem na program prišla z zelo malo izkušnjami s področja vodenja aktiva.«

Osemintrideset udeležencev je v končni evalvaciji ocenilo *ustreznost uporabljenih oblik in metod* dela. Sedemintrideset mnenj je bilo izrazito pohvalnih v zvezi z:

- izbiro metod in oblik dela, na primer: »Zelo dober izbor.«
- izvedbo in uporabnostjo, na primer: »Metode dela so me motivirale. Bile so zanimive in uporabne.« »Všeč mi je kombinacija delavnic in strokovne literature.«
- dejavnostmi, na primer: »Interaktivnosti je bilo precej. Posledično je bilo dinamično in zanimivo. Odprta komunikacija – zelo dobro.«
- uporabo metod in oblik dela v praksi, na primer: »Oblike in metode dela so mi pri delu v veliko pomoč.«

Tri mnenja so bila kritična in bodo spodbudila izboljšavo programa; udeleženci so priporočili več treninga in več individualnega dela, predlagali so na primer nastop pred celotno skupino.

Na vprašanje *Ali ste imeli med programom dovolj možnosti in priložnosti za sodelovanje in izmenjavo?* je na koncu programa odgovorilo devetintrideset udeležencev. Vsi so odgovorili pozitivno in so odgovor DA utemeljili, na primer takole: »Absolutno. Dobra klima.« »Priložnosti je bilo ogromno. Od posameznika je odvisno, kako jih bo izkoristil.«

Na vprašanje *Kako ste bili zadovoljni s programom?* je odgovorilo sedemintrideset udeležencev. Vsi so izrazili zadovoljstvo s programom, še posebno pa so izpostavili:

- zanimive vsebine, na primer: »Zelo zanimive vsebine, ki jih lahko takoj preneseš v prakso.«
- vmesne dejavnosti, na primer: »Bila sem zadovoljna, ker vmesne naloge niso bile prezahtevne.«
- predavateljici, na primer: »Zelo kvalitetni predavateljici.«
- aktivno delo, na primer: »Zelo [sem zadovoljen], ker smo bili ves čas aktivno vključeni.«

Na vprašanje *Koliko vam je pridobljeno znanje v pomoč?* je odgovorilo sedemintrideset udeležencev. Vsi so povedali, da jim bo znanje »v veliki meri«, »zelo«, »v 80 %«, »precej« v pomoč ipd. Nekateri so to pojasnili in omenili, da jih »novo znanje motivira«, jim je »v navdih«, jim »pomeni samopotrditve«, da se »čutijo bolj kompetentne za vodenje aktiva«, »so opolnomočeni«, »dobili so ideje« itd.

Po vsaki od prvih štirih delavnic so udeleženci zapisali sprotno evalvacijo o doživljanju in koristnosti posamezne delavnice. Prvič so odgovorili na vprašanje *Kaj koristnega ste pridobili danes?*, drugič na vprašanji *Kaj boste odnesli danes s seboj in kaj puščate tukaj?*, tretjič so podali povratno informacijo s pomočjo analize SPIN, četrtič pa vsak zase zapisali štiri mnenja, ki so se končala s piko, klicajem, vprašajem in tremi pikami. Po prvi delavnici so udeleženci zapisali 78 izjav, po drugi 46, po tretji 60 in po četrti 191. Analiza vseh je pokazala, da je bila velika večina zapisanih stališč izrazito pozitivnih. Predvsem so se nanašala na pridobljeno znanje in spretnosti (71 %), sledila je omemba aktivnega načina učenja (15 %) ter dobrega vzdušja in zadovoljstva (14 %). Za ponazoritev navajamo nekaj primerov:

- »Razmislek o lastnem delovanju, osebna rast, krepitev samozavesti, razmislek o sebi, nehote nam zvišujeta IQ, uporabnost slišane.«
- »Postajam samozavestnejša!«
- »Potrudila se bom ..., nekaj bom spremenila pri sebi.«
- »Naučil sem se, da je treba delo porazdeliti med sodelavce.«
- »S kolegi smo si delili potrebne izkušnje, znanja, ideje.«
- »Zanimive metode reševanja problemov.«
- »Eno čudovito popoldne oziroma dan z novimi idejami.«
- »Bilo je zabavno.«
- »Prijetno s koristnim.«
- »Počutila sem se odlično!«

Celo kritične pripombe je pravzaprav mogoče razumeti kot pozitivne; eden od udeležencev je omenil, da bo prenehal reševati težave drugih, drugi je bil kritičen do komunikacije drugih v skupini, tretjo udeleženko je skrbelo, kdaj bo naredila vmesno nalogo.

3.2 DRUGA RAVEN: UČENJE UDELEŽENCEV

Na ravni učenja smo analizirali pridobljeno znanje in spretnosti udeležencev, spremembe v stališčih in prepričanjih ter učenje z mreženjem. Podatke smo pridobili s pomočjo:

- kontrolne liste usposobljenosti udeležencev za izvajanje nalog vodij aktiva pred začetkom programa in ob njegovem koncu;
- pisnih odgovorov udeležencev ob koncu programa;
- pisnih refleksij z obeh mreženj.

Za pridobivanje podatkov o usposobljenosti udeležencev za izvajanje nalog vodij aktiva smo uporabili kontrolno listo z Likertovo lestvico stališč; udeleženci so stališča o usposobljenosti razvrščali na kontinuumu od 1 do 4, pri čemer je 1 predstavljala slabo/nizko usposobljenost, 4 pa dobro/visoko usposobljenost. Kontrolna lista je vključevala nabor nalog, ki jih vodje aktivov v slovenskih vzgojno-izobraževalnih zavodih opravljajo. Nastal je na podlagi zbira nalog, ki so jih udeleženci izvajalkama programa poslali pred začetkom prve delavnice v programu. Razdelili smo ga v pet sklopov: vodenje (npr. imeti vizijo, poznati cilje zavoda, voditi sestanke), organizacija (npr. oblikovati urnik in nadomeščati, usklajevati učne načrte, organizirati dneve dejavnosti), dokumentacija (npr. skrbeti za evidence, za vpis in izpis otrok), sodelovanje in povezovanje (npr. povezovanje z drugimi vodji

aktivov, z vodstvom, obveščanje članov aktiva) ter profesionalni razvoj (npr. skrb za svoj profesionalni razvoj in profesionalni razvoj članov aktiva). Udeleženci so kontrolno listo izpolnjevali na začetku in na koncu programa. Na začetku jo je izpolnilo sedeminpetdeset (93 %), na koncu pa petdeset udeležencev (82 %). Na začetnem izpolnjevanju je sodelovalo šestintrideset vodij aktivov vrtcev, osemnajst vodij aktivov osnovnih šol in trije vodje aktivov srednjih šol. Na koncu programa je kontrolno listo izpolnilo dvaintrideset udeležencev iz vrtcev, petnajst udeležencev iz osnovnih in trije udeleženci iz srednjih šol. Pridobljene podatke smo analizirali na deskriptivni ravni povprečnih vrednosti za vsako nalogo in posamezni sklop nalog posebej ter kumulativno. Ker smo postavili tezo, da obstajajo razlike v usposobljenosti med vodji aktivov po ravneh, smo podatke analizirali tudi za posamezno raven vzgoje in izobraževanja (tj. vrtec, OŠ in SŠ). Zaradi prevelikega nabora nalog prikazujemo rezultate le na ravni posameznih sklopov (ne pa tudi posameznih nalog).

Iz analiziranih podatkov o usposobljenosti (preglednica 10) je razvidno, da so bili udeleženci na začetku programa za vodenje aktivov v povprečju manj usposobljeni (3,10) kot na koncu (3,33). Na začetku programa so menili, da so najmanj usposobljeni za sklop nalog v zvezi z organizacijo (3,04), najbolj pa za skrb za profesionalni razvoj (3,24). Na koncu programa so udeleženci menili, da so najmanj usposobljeni za dokumentacijo (3,13), najbolj pa za povezovanje in sodelovanje (3,68). Analiza pridobljenih podatkov pokaže, da so bili udeleženci v štirih sklopih nalog (od petih) na koncu programa bolj usposobljeni kot na začetku. Zanimiv je podatek, da so bile ocene udeležencev glede usposobljenosti v sklopu nalog, ki se navezujejo na dokumentacijo, v povprečju nižje na koncu kot na začetku, kar verjetno lahko pripišemo njihovi večji kritičnosti. Če primerjamo povprečne vrednosti stališč udeležencev po vertikali (vrtci, OŠ in SŠ), ugotovimo, da so bili na začetku programa najmanj usposobljeni vodje aktivov osnovnih šol, najbolj pa vodje aktivov srednjih šol; na koncu programa so bili vodje aktivov vrtcev in osnovnih šol bolj usposobljeni, stališča srednješolskih vodij aktivov pa kažejo, da so bili manj usposobljeni. Srednješolski vodje aktivov so bili na koncu programa očitno v povprečju bolj kritični, saj so svojo usposobljenost v več sklopih na koncu programa ovrednotili nižje kot na začetku.

Preglednica 10: Povprečne ocene usposobljenosti vseh udeležencev za pet sklopov

Čas	NA ZAČETKU				NA KONCU			
	VSI	VRTCI	OŠ	SŠ	VSI	VRTCI	OŠ	SŠ
Sklopi nalog/raven								
VODENJE	3,08	3,08	2,93	3,67	3,37	3,34	3,34	3,28
ORGANIZACIJA	3,04	3,05	2,80	3,80	3,18	3,06	3,06	2,73
DOKUMENTACIJA	3,17	3,15	2,59	3,83	3,13	2,70	2,70	2,61
POVEZOVANJE IN SODELOVANJE	3,21	3,06	3,34	3,61	3,68	3,67	3,67	3,78
PROFESIONALNI RAZVOJ	3,24	3,16	3,33	3,67	3,33	3,13	3,13	3,67
SKUPAJ	3,10	3,08	2,93	3,70	3,33	3,21	3,21	3,22

V programu smo vsebinsko krepili predvsem naslednje sklope: vodenje, povezovanje in sodelovanje ter skrb za profesionalni razvoj. Če primerjalno izločimo sklopa organizacija in dokumentacija, ugotovimo, da se je usposobljenost udeležencev v povprečju še bolj povečala, kot če upoštevamo vse sklope nalog. Podobna ugotovitev velja tudi, če stališča udeležencev primerjamo med seboj po vertikali (preglednica 11).

Preglednica 11: Povprečne ocene usposobljenosti vseh udeležencev za tri sklope nalog

Čas Sklopi nalog/raven	NA ZAČETKU				NA KONCU			
	VSI	VRTCI	OŠ	SŠ	VSI	VRTCI	OŠ	SŠ
VODENJE	3,08	3,08	2,93	3,67	3,37	3,34	3,34	3,28
POVEZOVANJE IN SODELOVANJE	3,21	3,06	3,34	3,61	3,68	3,67	3,67	3,78
PROFESIONALNI RAZVOJ	3,24	3,16	3,33	3,67	3,33	3,13	3,13	3,67
SKUPAJ	3,11	3,08	3,04	3,66	3,42	3,39	3,39	3,42

Na koncu programa smo udeležencem zastavili tri vprašanja, ki so se nanašala na raven učenja, in sicer:

- *Ali ste v programu prejeli pričakovana znanja in spretnosti?*
- *So se vaša stališča in prepričanja spremenila? Kako, v čem?*
- *Ste dobili odgovore na svoja vprašanja?*

Na vprašanje *Ali ste v programu prejeli pričakovana znanja in spretnosti?* je odgovorilo dvaintrideset udeležencev. Vsa mnenja so bila pozitivna. Najpogosteje so bili odgovori na omenjeno vprašanje »da«, tudi »da, nekatera«, »v večini«, »veliko«, »prejela sem pričakovana znanja«. Navajamo še enega, ki sporoča več: »Pridobila sem ogromno znanja, novih pogledov. Postavlja se mi veliko izzivov za nadaljnje delo.«

V zvezi s spremembami stališč in prepričanj je odgovorilo osemindvajset udeležencev. Štiriindvajset jih je menilo, da so njihova stališča drugačna, bolj pozitivna, štirje pa, da se njihova stališča med programom niso spremenila. Stališča so udeleženci spremenili tako, da so začeli bolj verjeti vase in v svoje delo, postali so bolj dosledni, lažje se spopadajo z izzivi, spoznali so, da je vodenje aktiva pomembna naloga in da imajo več vpliva na aktiv, kot so mislili. Za ponazoritev navajamo nekaj primerov:

- »Seminar je spodbudil željo po vseživljenjskem učenju in napredku.«
- »Prejel sem nove poglede na svoje delovno mesto ter spoznal, kako sebe in druge prepričati o spremembah v delovanju.«
- »Na izobraževanju sem prejel več, kot je obetal naslov programa. Spoznal sem, da je mogoče uresničiti cilje, če uporabiš primerne strategije in znanja.«

Večino odgovorov, ki so jih udeleženci prejeli v zvezi z vprašanji, ki so jih zastavili, so znova ocenili pozitivno; na vprašanje, ali so bili z odgovori zadovoljni, so odgovorili: »da«, »večinoma da«, »dokaj«. Navajamo nekaj zanimivejših odgovorov: »Odgovori na vprašanja so se s pomočjo programa porodili sami.« »Da, a to ni odvisno samo od nas.« En odgovor je bil kritičen in udeleženec je predlagal izboljšavo programa tako, da bi vanj umestili pogovor o naboru vsebin, ki jih obravnavajo v aktivih.

Udeležence smo v mreže povezali glede na ponudbo in povpraševanje, ki so ju zapisali v »oglas« na začetku programa. Sestavljalo jih je od dva do sedem članov. Analizirali smo njihove refleksije, ki so jih napisali po prvem in drugem mreženju. Mreženje se je izkazalo kot dobro sprejeta in koristna oblika profesionalnega učenja, za katero imajo udeleženci pri svojem vsakodnevnem delu premalo priložnosti. Po prvem mreženju so poročilo o vsebini, rezultatih in občutkih zapisali gostitelji. Analiza je pokazala, da so pri vsebini izpostavili ogled zavoda, primerjali so delo, izmenjali informacije, izkušnje in poglede ter primere dobrih praks, med vsebinami so izpostavili organiziranost, sestavo in način delovanja aktivov, pregled dokumentacije, komunikacijo in vpliv vodstva na klimo. Med rezultati so našli nove ideje, nov zagon, zamisli za spremembe, potrditev dela, nov pogled na vodenje, zavedali so se, da je mreženja premalo. Občutki so bili pozitivni (zadovoljstvo, sproščenost,

zanimivo, delo se jim je zdelo zanimivo in koristno, omenjali so dobro energijo, dobro voljo), izrazili so pripravljenost za nadaljnje sodelovanje. Po drugem mreženju so udeleženci koristi srečanja ovrednotili v skupinskem dialogu, in sicer z vidika vsebine, rezultatov in občutkov na srečanju. Vsebina srečanj se je nanašala na predstavitev zavoda, kolektiva, projektov in ogled prostorov, sledili so pogovor o delovanju aktivov, predstavitev dokumentacije, projektov, delitve dela, oblik sodelovanja s starši itd. Med rezultati so udeleženci našli spoznavanje dela drugih, primere dobrih praks, dobili so informacije, izmenjali dokumente, utrnile so se jim nove zamisli, dobili so potrditev za svoje delo. Izrazili so veselje, navdušenje in pozitivne občutke. Veselijo se novih poznanstev, ohranili bodo prijateljstva. Ena skupina je izpostavila večjo odgovornost gostitelja, ena pa zadrege pri iskanju zavoda, s katerim bi se povezali.

3.3 TRETJA RAVEN: ORGANIZACIJSKA PODPORA IN SPREMEMBE

Povratno informacijo udeležencev o organizacijski podpori in spremembah smo pridobili z njihovimi pisnimi odgovori na koncu programa. Iskali smo podatke o tem, kako ravnatelj in sodelavci podpirajo udeležence med obiskovanjem programa, ter o tem, kako je ravnatelj seznanjen z učenjem udeležencev programa.

O podpori zavoda, ravnatelja oziroma sodelavcev med obiskovanjem programa smo udeležencem na koncu programa zastavili dve vprašanji, in sicer: *Kakšno podporo vam je zagotovil vaš zavod/ravnatelj/vaši kolegi v aktivu pred programom in po njem? Je bila podpora javna?* Pridobili smo sedemintrideset stališč, od katerih jih je bilo enaintrideset pozitivnih in šest kritičnih. Med pozitivnimi udeleženci na primer omenjajo, da so jih ves čas podpirali ravnatelj in sodelavci oziroma zavod (npr. »Podpora je bila velika iz vseh smeri.«). Nekateri so povedali, da so jih podpirali pred vključitvijo v program (npr. »Podpora je bila že pred programom in je tudi sedaj.«), drugi, da je zrasla po vključitvi vanj (npr. »Večjo podporo vodstva dobivam, odkar sodelujem v programu.«). Kritična mnenja sporočajo, da je bilo podpore malo ali je sploh ni bilo, da je bila različna ali da je bila pri vodstvu šole manjša kot pri sodelavcih. Med sedemindvajsetimi odgovori smo izvedeli, da je bila pri petnajstih udeležencih podpora javna, pri dvanajstih pa ne.

Kako so ravnatelji spremljali učenje udeležencev v programu, smo od udeležencev izvedeli s pomočjo vprašanja: *Je vaš ravnatelj želel vedeti, kaj se dogaja in kaj boste storili kot rezultat programa?* Od štiriinštiridesetih stališč jih je bilo osemintrideset pozitivnih. Ravnatelji so hoteli vedeti, kaj se dogaja, sproti so se seznanjali s programom, eden se je programa enkrat celo udeležil. Za ponazoritev navajamo nekaj mnenj:

- »Ravnatelj je ob srečanjih želel vedeti, v kakšni smeri se srečanja gibljejo.«
- »Ravnatelj želi vedeti, kaj počnemo v programu, in skupaj iščemo rešitve za izboljšanje kakovosti vodenja strokovnega aktiva.«
- »Program sem smel predstaviti na konferenci.«

Šest odgovorov pa je bilo nikalnih (»ne« oz. »ravnatelj ni vprašal«).

3.4 ČETRTA RAVEN: UPORABA NOVEGA ZNANJA IN SPRETNOSTI UDELEŽENCEV

Povratno informacijo udeležencev o uporabi znanja v praksi smo pridobili s pomočjo odgovorov na vprašanja ob koncu programa. Analizirali smo stališča udeležencev do uporabe novega znanja v zavodu in o spremembah v praksi vodenja. V ta namen smo jim postavili dve vprašanji, in sicer: *Kako*

oz. na kakšen način ste pridobljeno znanje uporabili v vašem zavodu? in Kako se je spremenila vaša praksa vodenja aktiva?

Na prvo vprašanje (o uporabi znanja v zavodu) smo dobili triintrideset odgovorov. Trideset smo jih lahko uvrstili v kategorije, tri sporočila so bila nejasna. Odgovore smo uvrstili v naslednje kategorije:

- samozavest (šest odgovorov, npr. »Z večjo samozavestjo še bolj odločno vodim aktiv.«);
- način izvedbe (šest odgovorov, npr. »Ideje in igre iz programa smo vnesle v naš aktiv.«);
- znanje in izobraževanje sodelavcev (šest odgovorov, npr. »Pridobljeno znanje sem prenesla članom aktiva in jih seznanila z novostmi.«);
- sestanki (štirje odgovori, npr. »Izboljšal sem vodenje sestankov.«);
- izboljšave (trije odgovori, npr. »Poskušala bom čim bolj motivirati sodelavce, uvesti nove ideje, predloge.«);
- priprava (dva odgovora, npr. »Aktiva se udeležim bolj pripravljen.«);
- organizacija dela (dva odgovora, npr. »Razporeditev dela.«);
- komunikacija (dva odgovora, npr. »Znanje, ki sem ga pridobila, sem kot vodja uporabila pri izboljšanju komunikacije.«);
- sprememba načina vodenja (en odgovor).

Na drugo vprašanje o spremenjeni praksi vodenja aktiva smo dobili osemtrideset odgovorov. Za ponazoritev navajamo nekaj primerov:

- »Postala sem bolj odločna pri vodenju.«
- »Ugotovila sem, da vsaka mravlja šteje.«
- »Bolje poslušam in se trudim upoštevati vse predloge.«
- »Bolj sem strokovna.«
- »V našem zavodu sestanki aktiva ne bodo le formalnost, temveč bomo iskali nove izzive in ideje.«

Dva odgovora sta bila negativna:

- »Trenutno še ni bilo mogoče spremeniti moje prakse vodenja aktiva. Jo pa bom.«
- »Ni se posebno spremenila. Smo bili že prej na dobri poti.«

3.5 PETA RAVEN: VPLIV NA DOSEŽKE OTROK, UČENCEV, DIJAKOV

Najvišjo raven evalvacije predstavlja vpliv pridobljenega znanja in spretnosti na dosežke otrok, učencev, dijakov. Ker smo sodili, da je o tem, kako udeleženci ocenjujejo vpliv udeležbe v programu na dosežke otrok, učencev in dijakov, še prezgodaj govoriti, smo vpliv na spremembe preverjali tudi na ravni članov aktiva, ki lahko, če se bo njihovo delo izboljšalo, posledično izboljšajo delo z otroki. Pridobili smo mnenja udeležencev o odzivu članov aktiva na novo delovanje udeležencev v programu, o izboljšavah, do katerih je prišlo zaradi obiskovanja programa, in o morebitnih vidnih učinkih pri učencih. Skupno število odgovorov udeležencev je manjše od števila vseh anketiranih. Razlog je v tem, da so se nekateri odgovori ponavljali, zato jih udeleženci niso navajali večkrat.

Analizirali smo enainštirideset odgovorov v zvezi z odzivi članov aktiva na delo vodje. Trideset zapisov je bilo pozitivnih, na primer: »Člani aktiva me podpirajo in tudi delovno vzdušje je boljše.« »Sprejemajo spremembe in jih upoštevajo.« »Člani aktiva si želijo novih znanj.« Enajst sporočil je bilo bolj kritičnih, na primer: »Različno. Tako pozitivno kot negativno.« »Niso še opazili. Grem postopno in sistematično.« »Sprva so bili nekoliko presenečeni, sedaj pa spoznavajo, da je zapihal nov

veter.«/»[Člani kolektiva so se odzvali] različno. Tako pozitivno kot negativno.« »Niso še opazili. Grem postopno in sistematično.« »Sprva so bili [člani kolektiva] nekoliko presenečeni, sedaj pa spoznavajo, da je zapihal nov veter.«

Med enainštiridesetimi odgovori na vprašanje o tem, ali so opazili izboljšave v aktivu, jih je bilo sedemintrideset pozitivnih. V ospredju so mnenja, da se je izboljšalo vzdušje v aktivu, kar so udeleženci opisali z besedami zaupanje, sodelovanje, varnost, zagnanost, sproščenost, komunikacija. Vodje aktivov so postali bolj samozavestni, odločni in so v aktiv vnesli več aktivnih metod dela, primerov dobre prakse, dejavno vključujejo vse člane, delijo naloge, sami pa delajo bolj načrtno. Spremenil se je tudi pogled na vlogo strokovnega aktiva – pri vodji in članih (npr. »Bolje razumemo pomen strokovnega aktiva.«). Rezultat sprememb je še ta, da v aktivu odslej hitreje prihajajo do skupnih dogovorov. Nekateri odgovori so bil bolj kritični (na primer: »Vse je ostalo enako.« »Ni potrebe, da si delam dodatno delo.«), pa tudi optimistični: »Rezultatov še ni, vendar bodo.«

Prejeli smo tudi osemindvajset odgovorov na vprašanje, ali so učinki sprememb v delu aktiva vidni pri otrocih oziroma učencih, dijakih. Pri tem vprašanju smo dobili najmanj odgovorov, iz vsebine pa je razbrati, da je učinke pri učencih težko prepoznati (osem stališč). Tisti, ki so jih zaznali, so jih tudi zato, ker bolj sistematično spremljajo posameznike ali izvajajo samoevalvacijo in so zato opazili, da otroci več in bolje sodelujejo med seboj (povezovanje razredov), so bolj dejavni (več dejavnosti, vključevanje otrok v načrtovanje evalvacij) in zadovoljni (ker so strokovni delavci bolj sproščeni, vljudni), omenili pa so tudi zadovoljstvo staršev.

4. UGOTOVITVE, SKLEPI IN PRIPOROČILA

Ugotovitve iz evalvacije programa smo strnili v dva sklopa. Osnovni namen je bil pridobiti uvid v izvedeni program. Zanimalo nas je, koliko so izbrane vsebine in način učenja v programu spodbujali razvoj znanja in spretnosti za vodenje aktiva pri udeležencih. Povzetek evalvacije programa predstavljamo v prvem podpoglavju. V procesu učenja v programu smo pridobili tudi več podatkov o vlogi in nalogah vodij aktivov, ki jih predstavljamo v drugem podpoglavju *Sklepi in priporočila za vodenje aktivov*, in to z namenom, da bi osvetlili nekatere elemente vloge vodij aktivov z vidika vzgojno-izobraževalnega zavoda in sistema.

4.1 POVZETEK EVALVACIJE PROGRAMA

Na podlagi analiziranih podatkov v zvezi z zadovoljstvom udeležencev lahko trdimo, da je bil program uspešen in udeleženci zadovoljni. Njihova stališča o vsebinah in izvedbi programa so zelo pozitivna, negativnih mnenj tako rekoč ni. Evalvacija programa je sicer pokazala, da imajo posamezni vodje aktivov zelo različna pričakovanja in potrebe, ki so jih izrazili, ko so se odločili za program. Večina bi jih rada razjasnila naloge in odgovornosti vodij aktivov, temu je sledila želja po aktivni izvedbi programa in nato želja po profesionalnem razvoju posameznikov ter po znanju iz komunikacije in motivacije. Udeleženci so poročali, da so se jim pričakovanja večinoma uresničila, nekateri so povedali, da so dobili celo več, kot so pričakovali. Pohvalili so zanimive vsebine in aktivne metode učenja, še posebno pa mreženje – medsebojne obiske v zavodih. Možnosti in priložnosti za sodelovanje in izmenjavo izkušenj, ki smo jih ponudili, so bile ustrezne in so presegle pričakovanja udeležencev.

Glede pridobljenih znanj in spretnosti vodenja so udeleženci povedali, da se je zaradi usposabljanja v programu povečala njihova zmožnost za vodenje aktivov. Pri tem so posebej izpostavili jasno vizijo, mreženje, uvajanje sprememb, večšine komuniciranja in večjo samozavest. To je pomembno tudi z

vidika izzivov, s katerimi se srečujejo pri vodenju aktivov, npr. pomanjkanje znanja o vodenju, vodenje sodelavcev, ki niso motivirani oziroma se vedejo težavno, in težave pri sodelovanju z vodjo zavoda ali pri organizaciji dela v zavodu. Udeleženci so poročali, da jim je program omogočil, da na težave zdaj gledajo drugače in jih znajo bolje reševati. Poleg znanja in spretnosti je program vplival tudi na spremembo stališč in prepričanj pri večini udeležencev, in sicer so postala stališča do vloge vodenja aktiva bolj pozitivna, udeleženci pa bolj samozavestni. Iz pridobljenih in analiziranih statističnih podatkov je razvidno, da so udeleženci najbolj okrepili tisto znanje in spretnosti, katerih vsebinski poudarek v programu je bil največji.

K uspešnemu učenju udeležencev je prispevala tudi podpora, ki jim jo je v večini primerov namenilo vodstvo v zavodih in sodelavci in je bila večinoma javna. Odziv članov aktivov na usposabljanje udeležencev za vodenje aktiva je bil v treh četrtinah pozitiven, spodbuden, četrtnina sodelavcev pa se je na usposabljanje kolegov odzivala negativno ali pa sprememb ni opazila.

Udeleženci so že v času programa prepoznali spremembe pri sebi (samozavest) in uvedli nekatere spremembe v vodenje aktiva oziroma v delo. Večina jih je opazila boljše vzdušje v aktivu in večjo vključenost članov, vpliv na dosežke otrok in učencev pa so udeleženci težko prepoznali.

Na podlagi evalvacije ocenjujemo, da je program dosegel začrtane cilje. Trdimo lahko, da smo okrepili znanje in spretnosti udeležencev za kakovostno vodenje sodelavcev, omogočili in spodbudili izmenjavo primerov dobrih praks vodenja aktivov, spodbudili refleksijo o praksi vodenja aktivov, vse to zato, da bi vodenje izboljšali, ter z dejavnostmi v programu krepili mreženje vodij aktivov iz različnih zavodov. Program usposabljanja za vodenje aktiva kot profesionalna oblika razvoja vodij aktivov je dosegel svoj namen.

Vsebin in izvedbe programa za zdaj ne nameravamo spreminjati, bo pa treba razmisliti o:

- želji udeležencev po nadaljevanju oziroma nadgradnji programa;
- možnostih za pogostejše in bolj kakovostno povezovanja vodij aktivov znotraj zavoda in med zavodi; namen tovrstnega povezovanja je krepitev in uresničevanje distribuiranega vodenja v zavodih ter izmenjava praks med njimi;
- aktivnem vključevanju ravnateljev v izvedbo programa;
- longitudinalnem spremljanju učinkov programa na prakso vodenja v zavodih.

4.2. SKLEPI IN PRIPOROČILA ZA VODENJE AKTIVOV

V procesu učenja udeležencev v programu smo pridobili podatke o različnih vidikih vodenja aktivov, na podlagi katerih je moč oblikovati nekaj sklepov in priporočil za vodenje zavodov in za raven sistema, katerih namen je kakovostnejše uresničevanje in krepitev distribuiranega vodenja v vzgojno-izobraževalnih zavodih.

Imenovanje vodij aktivov

Iz pisnih refleksij udeležencev smo ugotovili, kdo je sodeloval pri njihovem imenovanju za vodenje aktivov. Pri nekaterih je na njihovo imenovanje vplival samo en deležnik, pri drugih več. Analiza refleksij je pokazala, da je bilo največ vodij aktiva imenovanih zaradi odločitve vodstva (»Torej, vodja aktiva sem zadnjih nekaj let, ker me je določila ravnateljica.«) ali utečene organizacije dela (»Vodja aktiva sem, ker ta naloga v določenem časovnem obdobju doleti vsakega člana aktiva.«). Nekatere so k vodenju aktiva spodbudili sodelavci (npr. »Kot vodjo aktiva so me izbrale kolegice na predlog vodstvenih delavcev.«), drugim je vodenje aktiva predstavljalo profesionalni izziv (npr. »Vodja aktiva sem postal, ker sem hotel nov izziv, da si pridobim izkušnje na področju vodenja skupin.«), nekateri

so se odločili zaradi lastnega pozitivnega mnenja o sposobnostih za opravljanje te vloge («Vodja sem zaradi tematike (ker jo dobro poznam), ker sem že dlje časa del tega tima in zaradi svojih organizacijskih sposobnosti.«). Hkrati so udeleženci poročali, da so bili za vodenje aktiva imenovani za eno, dve ali celo tri leta. Iz izjav je razvidno, da so načini imenovanja vodij aktivov različni, odvisni od stila vodenja, velikosti zavoda, ravni zavoda, ciljev, organizacije dela ipd. V pogovoru ob uvajanju sprememb so udeleženci ugotovili, da bi bilo z vidika razvojnih nalog najbolje, če bi bila vloga vodenja aktiva strokovnemu delavcu dodeljena za tri leta.

Sklep: Iz pridobljenih podatkov o praksi vodenja aktivov lahko ugotovimo, da so vodje pogosto imenovani rutinsko oziroma mehanicistično in velikokrat brez treznega premisleka o kandidatu usposobljenosti za vodenje. Mandat vodje aktiva pogosto traja le eno leto. Vodje aktivov imajo za svoje naloge poleg drugega večinoma dela premalo časa. Po mnenju udeležencev ravnatelj od vodij aktivov največkrat pričakuje le opravljanje rutinskih nalog. V praksi se torej zavodi glede vodenja aktivov med seboj precej razlikujejo, tako po pristopih k imenovanju vodij aktivov kot po trajanju mandata. Sklep lahko povežemo tudi z nekaterimi sicer redkimi raziskavami o vodjih aktivov v Sloveniji (npr. Purgaj 2006, Širec idr. 2012, Pohlin Schwarzbartl 2005, Pekl in Koželj 2015).

Priporočilo: Predlagamo, da poskušajo ravnatelj pri imenovanju oblikovati enotno načelo o mandatu (najmanj) treh let vodenja aktiva. Čeravno Pravilnik o napredovanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju nagraduje vodje aktiva za opravljeno delo z eno točko za enoletno vodenje aktiva, menimo, da je z vidika razvojnih nalog zavoda bolje, če je vodja aktiva imenovan za daljše obdobje. Pri daljšem mandatu lahko bolj temeljito in poglobljeno, ciljno usmerjeno, manj rutinsko in mehanicistično vodi sodelavce k doseganju skupnih ciljev. Daljše obdobje mandata je tudi bolj realno glede vrednotenja učinkov dela (vodje) aktiva.

Vloga in naloge vodij aktivov ter vloga ravnateljev pri vodenju aktiva

Zakon o organizaciji in financiranju v vzgoji in izobraževanju v 64. členu ureja naloge vodje aktiva. Strokovni aktiv v vrtcu obravnava vzgojno delo, dajejo vzgojiteljskemu zboru predloge za izboljšanje vzgojnega dela, obravnava pripombe staršev ter opravljajo druge strokovne naloge, določene v letnem načrtu. Strokovni aktiv šole obravnava problematiko predmeta oziroma predmetnega področja, usklajuje merila za ocenjevanje, daje učiteljskemu zboru predloge za izboljšanje vzgojno-izobraževalnega oziroma študijskega dela, obravnava pripombe staršev, učencev, vajencev, dijakov in študentov višjih šol ter opravlja druge strokovne naloge, določene z letnim delovnim načrtom. Analiza in evalvacija dejavnosti ter usposabljanja v programu sta pokazali, da imajo vodje aktivov zelo različno vlogo in opravljajo široko paleto nalog, ki se od zavoda do zavoda razlikujejo, odvisno od njegove ravni, vrste, velikosti, kulture, zgodovine in stila vodenja. Posamezni udeleženci so omenili, da opravljajo (le) tri naloge, nekateri so jih našteali več kot dvajset. Potrebo po razjasnitvi nalog pojasnjujejo refleksije udeležencev, saj so omenili, da od učenja v programu pričakujejo predvsem razjasnitev svoje vloge in nalog, na podlagi česar sklepamo, da vloga in naloge na ravni zavodov niso razjasnjene. Ta sklep lahko potrdimo tudi na podlagi drugih dejavnosti med delavnicami (npr. iz refleksij o pogovorih udeležencev z ravnatelj, iz analize delovnih listov, v katerih so udeleženci spregovorili o vrednotah, ki jim sledijo, iz analize delovnih listov o usmerjenosti delovanja vodij aktivov). Pričakovanja ravnateljev in vodij aktivov so se deloma/mestoma razlikovala. Ravnatelj so postavili v ospredje aktivno in odgovorno vodenje aktiva in izpostavili umestitev aktiva v zavod (sodelovanje na vseh ravneh, profesionalno rast, organizacijo, usmerjenost v izboljšave ter skrb za dokumentacijo in dobro vzdušje). Posebej so omenili številne osebnostnih lastnosti, ki naj bi jih imeli vodje aktivov. Na prvem srečanju so udeleženci povedali, kaj jih kot vodje aktiva usmerja, katerim vrednotam sledijo. Analiza je pokazala, da so v ospredju vrednote iz kategorij *ljudje/odnosi* (npr. sodelovanje, pomoč, iskrenost, spoštovanje, dobro vzdušje, različnost, druženje, pozitivnost) in *osebnostne lastnosti* (npr. potrpežljivost, prožnost, izziv, helikopterski pogled, osebna rast), manj pa *kommunikacija* (npr. izmenjava mnenj in izkušenj, dogovarjanje, poslušati in slišati) in *naloge oziroma*

doseganje ciljev (npr. skupni cilj, delo v dobro otroka, dvig kakovosti, posredovanje informacij). Iz analize o smeri delovanja vodij aktiva lahko razberemo, da je delovanje vodij aktivov v povprečju bolj usmerjeno k ljudem/sodelavcem kot k doseganju ciljev in bolj k sodelavcem kot k ravnatelju. Hkrati je analiza smeri delovanja vodij aktivov pokazala, da v povprečju uravnateženo delujejo na kontinuumu predmet/področje in zavod ter izvedba dogovorov in razvoj predmeta/področja. Da je smer delovanja vodij zelo raznolika, pove podatek, da so ocene udeležencev razpršene na kontinuumu vse od - 5 do + 5.

Vloga ravnateljev pri spremljanju delovanja aktivov oziroma podpora vodjem aktiva je različna; nekateri ravnatelji se udeležujejo vseh srečanj aktivov in se posebej sestajajo še z vodji, drugi aktiv prepustijo vodji in jih zanimajo samo rezultati, izpolnjene naloge. Ravnatelji so na skupnem srečanju vodjem aktivov priporočili, naj prevzamejo odgovornost za vodenje aktiva, zaupajo sebi in sodelavcem, svetovali so jim odprto komunicirajo in naj nadgrajujejo znanje za vodenje, naj bodo odprti za spremembe itd. Vodje aktivov so ravnateljem priporočili, naj delegirajo naloge vsem strokovnim delavcem enako, naj jim omogočajo izbiro in naj proces podpirajo, vsebine pa naj prepustijo aktivom. Dodali so še naslednje predloge: »Omilite avtoritativni stil.« »Pohvalite.« »Ni treba, da je vse perfektno.« Od ravnateljev si želijo dobivati jasna in enoznačna navodila, poleg tega naj bi bila srečanja aktivov redna.

Sklep: V Sloveniji je vloga vodij aktivov že dolgo uzakonjena, kljub temu pa njihova vloga in naloge niso povsem natančno opredeljene. Ugotovimo lahko, da vodje aktivov kljub zakonski ureditvi tega področja ocenjujejo, da se njihova vloga in naloge ter delovanje zelo razlikujejo od zavoda do zavoda, saj je zavodom dopuščene precej avtonomije. Podobno potrjujejo udeleženci v programu Vodenje za učenje Šole za ravnatelje, ki so poimenovali raznolike »značaje« delovanja aktivov, in sicer: polžji, birokratski, anarhični, dizelski aktivni in ustvarjalno koristni aktivni (Širec idr. 2012). Prav tako ugotavljamo, da so pričakovanja vodij aktivov in ravnateljev glede vloge in nalog vodje aktiva različna, pa tudi vloga ravnateljev pri vodenju aktivov je od zavoda do zavoda drugačna. Sklep lahko vsebinsko povežemo tudi z raziskavama Pohlin Schwarzbartlove (2005) ter Piklove in Koželja (2015).

Priporočilo: Vlogo in naloge vodij aktivov bi bilo treba bolje raziskati in ugotoviti, koliko je moč razlike pripisati bolj ali manj hierarhičnemu vodenju zavodov in koliko njihovi specifični (npr. velikost, organiziranost, vrtec vs. šola). Priporočamo, da ravnatelji ob trenutni zakonski ureditvi na ravni zavoda razjasnijo svoja pričakovanja in pričakovanja vodij aktiva, s čimer se bo okrepilo obojestransko zaupanje. Vlogo ravnatelja je treba sproti prilagajati, saj se ravnatelji v praksi srečujejo z zelo raznolikimi delovanji aktivov. Ravnatelj namreč v praksi prepozna, ali mora posegati v delovanje aktivov ali zadostuje le »spremljanje« delovanja aktiva od strani.

Mreženje

Pokazalo se je, da je obvezno mreženje vodij aktivov v programu dobro sprejeta in koristna oblika učenja, za katero imajo udeleženci pri svojem vsakodnevnem delu premalo priložnosti. Analiza poročil o mreženjih je pokazala, da so se vodje aktivov na njih ukvarjali z različnimi vsebinami, npr. z načrtovanjem, vodenjem sestankov, pisanjem zapisnikov, sistemom delovanja oziroma organizacijo aktiva, s pomenom aktiva pri spremljanju in vrednotenju učnih dosežkov. Pogosto so si izmenjali dokumentacijo, npr. načrte, publikacije, glasila. V večini primerov je mreženje vsebinsko preseglo delovanje aktiva (npr. ogled zavoda, predstavitev projektov zavoda). Z vidika rezultatov so vodje aktivov v okviru mreženja izmenjali izkušnje in primere dobrih praks, dobili nove ideje in drugačen vpogled v delo zavodov, si izrekli medsebojno podporo in se dogovorili o nadaljnjem sodelovanju. Udeleženci so se na mreženjih počutili dobro, sproščeno, prijetno, pozitivno in so mreženje prepoznali celo kot največjo pridobitev v programu usposabljanja.

Sklep: Ugotavljamo, da v nekaterih zavodih obstajajo dobre prakse vodenja aktivov, ki bi jih veljalo spoznavati in širiti v druge zavode. Hkrati pa menimo, da je mreženje kot oblika profesionalnega razvoja vodij aktivov učinkovito in dobrodošlo ter pomembno prispeva k učenju vodenja.

Priporočilo: Priporočamo, da ravnatelji spodbujajo mreženje vodij aktivov v zavodu in med zavodi (npr. neformalna srečanja, senčenje, medsebojne hospitacije). Predlagamo, da krepijo organizirano sodelovanje med vodji aktivov v zavodu, npr. uvedejo kolegij vodij aktivov, omogočajo vodjem aktivov, da postanejo člani ožjega ali širšega strokovnega kolegija. Prav tako naj javni zavodi, ki skrbijo za usposabljanje vodij aktivov (Šola za ravnatelje, Zavod RS za šolstvo), v usposabljanja vključujejo aktivno mreženje vodij aktivov znotraj zavoda in med njimi.

Izzivi vodenja aktivov in potrebe po usposabljanju

Udeleženci so med izvajanjem programa opisali izzive, s katerimi se srečujejo pri vodenju aktivov (zapise sta oddali dve tretjini sodelujočih). Razvrstili smo jih na slabše obvladovanje kompetence vodenja aktiva, na delo s težavnimi sodelavci, na nemotiviranost sodelavcev za delo v aktivu, na sodelovanje z vodjem zavoda in organizacijo dela aktivov v zavodu ter na težave pri poverjanju nalog in odgovornosti v aktivu. V programu smo se dotaknili skoraj vseh navedenih izzivov. Udeleženci programa so izpostavili, da bi potrebovali še več znanja za reševanje konfliktov in medosebno komunikacijo, zato pričakujejo nadaljevanje oziroma nadgradnjo programa. Nemalokrat so omenili željo po poglobljeni obravnavi določenih vsebinskih, predmetnih, področnih oziroma strokovnih vprašanj, pri čemer sta izvajalki programa opozorili, da so vsebina, predmet, področje oziroma stroka v pristojnosti Zavoda RS za šolstvo v okviru študijskih skupin.

Sklep: Izzivi, ki so jih izpostavili vodje aktivov, kažejo, da je načrtno in sistematično usposabljanje za vodenje aktiva potrebno.

Priporočilo: Predlagamo, da ravnatelji poskrbijo, da bodo vodje aktivov usposobljeni za vodstvene naloge (in ne le za vsebinsko, predmetno oziroma strokovno področje). Tradicionalna vloga je vodenje aktiva omejevala na raven predmeta/področja, rutinsko administracijo in avtomatično kroženje mandata med strokovnimi delavci. Vodje aktivov so se znašli v vmesnem položaju med ravnateljem in člani aktiva, tako da so opravljali zlasti naloge, posredovane od zgoraj navzdol, in tekoče naloge ter se osredotočali predvsem na predmet, področje. Sodoben pogled na vlogo srednjih vodij predvideva, da so precej bolj vpeti v vodenje zavoda, zato se morajo usposobiti za sistemski in celovit pogled na delo v njem – obvladovati morajo odnose med raznolikimi deležniki ter aktivno sodelovati pri razvoju predmeta, področja in šole. Izvajalci usposabljanja za vodje aktivov bi morali poskrbeti za usposabljanja, ki bodo kakovostno krepila vodstveno (Šola za ravnatelje) in strokovno kompetenco (Zavod RS za šolstvo). Šola za ravnatelje naj razmisli o možnostih za nadaljevanje oziroma nadgradnjo programa za udeležence, ki so uspešno končali pričujoči program.

Na koncu izpostavljamo še osrednje priporočilo sistemu. Pomembno je, da naloge vodij aktivov, ki se nanašajo na vodenje in koordiniranje aktiva kot strokovnega organa zavoda, jasneje opredelimo; tako bodo hkrati določene dolžnosti in odgovornosti vodje aktiva, ki jih mora spremljati tudi ustrezno nagajevanje.

5. VIRI

- Bubb, S., in P. Earley, 2007. *Leading And Managing Continuing Professional Development, Second Edition*. London: Paul Chapman Publishing.
- Guskey, T. 2000. *Evaluating Professional Development*. New York: Corwin.

- Guskey, T. 2002. »Does It Make A Difference? Evaluating Professional Development«. *Educational Leadership* 59 (6): 45–51.
- Pikl, M., in M. Koželj. 2015. »Aktualna izhodišča za delovanje strokovnih aktivov v vzgojno-izobraževalnih zavodih.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 32 (3): 53–68.
- Pohlin Schwarzbartl, N. 2005. »Vodje in vodeni sodelavci strokovnega aktiva.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 3 (3): 118–131.
- Purgaj, S. 2006. »Vloga strokovnih aktivov pri izboljšanju kakovosti šole.« Magistrsko delo. Manchester Metropolitan University, Manchester.
- Širec, A., in drugi. 2012. »Delo strokovnih aktivov, zasnovanih po vertikali, v vrtcih in osnovnih šolah.« Gradivo za Nadaljevalni program Šole za ravnatelje v okviru program Vseživljenjsko učenje – usposabljanje za vodenje šol in vrtcev. Kranj: Šola za ravnatelje.