

VODENJE ZA UČENJE

Poročilo o izvedbi programa v šolskem letu 2016/2017

dr. Mihaela Zavašnik Arčnik
Lea Avguštin

Ljubljana, junij 2017

VODENJE ZA UČENJE

Poročilo o izvedbi programa v šolskem letu 2016/2017

dr. Mihaela Zavašnik Arčnik
Lea Avguštin

Odgovorna oseba: dr. Vladimir Korošec

Založnik: Šola za ravnatelje

Ljubljana, 2017

© Šola za ravnatelje, 2017

Dostopno na <http://solazaravnatelje.si/index.php/dejavnosti/vodenje-za-ucenje/porocila-o-izvedbi>

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
COBISS.SI-ID=291406080
ISBN 978-961-6989-17-6 (pdf)

VSEBINA

1. UVOD	4
1.1 NAMEN IN CILJI	4
1.2 UDELEŽENCI.....	4
2. IZVEDBA PROGRAMA.....	7
2.1 SREČANJA.....	7
2.2 METODE IN OBLIKE DELA.....	9
2.3 DOKONČANJE PROGRAMA IN POTRDILA	9
3. EVALVACIJA USPOSABLJANJA V PROGRAMU	9
3.1 PRVA RAVEN: ZADOVOLJSTVO UDELEŽENCEV	10
3.2 DRUGA RAVEN: UČENJE UDELEŽENCEV	11
3.3 TRETJA RAVEN: PODPORA.....	12
3.4 ČETRTRA RAVEN: UPORABA NOVEGA ZNANJA IN SPRETNOSTI.....	13
3.5 PETA RAVEN: VPLIV.....	13
4. ZAKLJUČEK	14

KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: Udeleženci programa	4
Preglednica 2: Udeleženci programa glede na vrsto vzgojno-izobraževalnega zavoda	5
Preglednica 3: Udeleženci programa po zavodih.....	5
Preglednica 4: Udeleženci programa po statističnih regijah	5
Preglednica 5: Udeleženci programa po kohezijskih regijah.....	6
Preglednica 6: Urnik delavnic	7
Preglednica 7: Vsebine srečanj.....	7
Preglednica 8: Ravni in elementi evalvacije programa	9

1. UVOD

1.1 NAMEN IN CILJI

Program je namenjen ravnateljem, ki se želijo sistematično posvečati uvajanju in uresničevanju izboljšav na področju vodenja za učenje. Ena izmed ključnih strategij vodenja za učenje je **spremljanje in vrednotenja dela strokovnih delavcev**, ki je bila osrednja tema programa v letu 2016/2017.

Pri vodenju za učenje gre za povezanost učenja učencev, učenja strokovnih delavcev, učenja zavoda, sistema in ravnatelja. Čeravno so vse ravni učenja pomembne, je dokazano največji vpliv ravnatelja na učenje učencev preko strokovnih delavcev. Spremljanje in vrednotenje dela strokovnih delavcev predstavljata pomembno strategijo ravnateljevega vodenja za učenje, predvsem z vidika krepitev individualnega in organizacijskega učenja.

Cilji programa so:

- načrtovati, uresničevati, spremljati in evalvirati izboljšavo s področja spremljanja in vrednotenja dela strokovnih delavcev;
- izmenjati izkušnje in primere dobrih praks s področja vodenja za učenje.

Vsebine programa:

- pridobiti znanje in spretnosti s področja spremljanja in vrednotenja dela strokovnih delavcev (vodenje za učenje, hospitacije, ocenjevanje delovne uspešnosti, povratna informacija, letni pogovor ...);
- načrtovanje, spremljanje in evalvacija izboljšav;
- spoznavanje primerov dobrih praks vodenja iz javnega in zasebnega sektorja.

Ravnatelji so sami izbrali področje, na katerem so spremljali in vrednotili delo strokovnih delavcev; izboljševali so ga s pomočjo teoretičnih spoznanj, sistematičnega uvajanja izboljšave in izmenjave izkušenj.

1.2 UDELEŽENCI

Javni razpis za program Vodenje za učenje je bil objavljen januarja 2016 na spletni strani Šole za ravnatelje. Prijavilo se je 16 udeležencev.

Kotizacija je znašala 70 EUR (cena brez DDV) za posameznega udeleženca programa.

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

Spol	Število
Moški	1
Ženske	15
Skupaj	16

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

Vrsta vzgojno-izobraževalnega zavoda	Število
Vrtec	4
Osnovna šola	8
Srednja šola	4
Skupaj	16

Preglednica 3: Udeleženci programa po zavodih

Zavod	Udeleženec
OŠ prof. dr. Josipa Plemlja Bled	Nataša Ahačič
Vrtec Kurirček Logatec	Brigita Česnik
OŠ Fokovci	Suzana Deutsch
OŠ Matije Valjavca Preddvor	Tea Dolinar
Dvojezična srednja šola Lendava	Silvija Hajdinjak Prendl
OŠ Simona Kosa Podbrdo	Polonca Kenda
Gimnazija Vič	Alenka Krapež
OŠ Brežice	Marija Lupšina Novak
Vrtec Ajdovščina	Alenka Močnik
OŠ Vavta vas	Mojca Petkovič
Vrtec Pobrežje Maribor	Branka Šamec
Biotehniški izobraževalni center Ljubljana, Živilska šola	Tatjana Šček Prebil
Šolski center Srečka Kosovela Sežana, Gimnazija in ekonomska šola	Dušan Štolfa
Vrtec Jarše	Diana Šumenjak
OŠ n. h. Maksa Pečarja	Zlatka Vlasta Zgonc
OŠ Martina Krpana	Barbara Žitnik Ternovec
Skupaj	16

Preglednica 4: Udeleženci programa po statističnih regijah

Statistična regija	Število
Zasavska	-
Posavska	-
Primorsko-notranjska	2
Jugovzhodno-slovenska	2
Goriška	1
Obalno-kraška	-
Koroška	-
Pomurska	2

Gorenjska	2
Podravska	1
Savinjska	-
Osrednjeslovenska	6
Skupaj	16

Preglednica 5: Udeleženci programa po kohezijskih regijah

Kohezijska regija	Število
Vzhodna kohezijska regija	4
Zahodna kohezijska regija	12
Skupaj	16

2. IZVEDBA PROGRAMA

Program je trajal od marca 2016 do aprila 2017 in je obsegal 64 kontaktnih ur oz. osem srečanj. Srečanja so potekala na zavodih, iz katerih so prihajali udeleženci, tako da je bila vsaka delavnica izvedena na drugi lokaciji.

Program sta izvajali dr. Mihaela Zavašnik Arčnik in Ksenija Mihovar Globokar, spec.

2.1 SREČANJA

Program je obsegal osem srečanj, ki smo jih izvedli v šesturnih enodnevni sklopih. Vsakemu srečanju so sledile individualne in/ali skupinske konzultacije (dve uri). V preglednici 6 so prikazani datumi srečanj.

Preglednica 6: Urnik delavnic

Delavnica	Datum izvedbe
1. delavnica	14. marec 2016
2. delavnica	13. april 2016
3. delavnica	17. maj 2016
4. delavnica	15. junij 2016
5. delavnica	30. avgust 2016
6. delavnica	12. oktober 2016
7. delavnica	12. januar 2017
8. delavnica	12. april 2017

V spodnji preglednici (preglednica 7) so navedene podrobnejše vsebine posameznih srečanj.

Preglednica 7: Vsebine srečanj

Srečanje	Vsebine
1	Uvod v spremljanje in vrednotenje dela strokovnih delavcev (prvine spremljanja in vrednotenja)
2	Ravnateljeve in medsebojne hospitacije ter refleksija kot temelj spremljanja in vrednotenja
3	Ocenjevanje letne delovne uspešnosti, povratna informacija, letni pogovori Izbor prioritet/prednostnih nalog in akcijsko načrtovanje izboljšav
4	Kritično prijateljevanje akcijskih načrtov izboljšav
5	Uvajanje izboljšav
6	Spremljanje uvajanja izboljšave
7	Spremljanje uvajanja izboljšave
8	Evalvacija izboljšave in programa

V programu sta s predavanji sodelovala dva gosta, in sicer:



Vodenje za učenje

Gost	Naslov predavanja	Datum predavanja
mag. Ciril Dominko, ravnatelj Gimnazije Bežigrad	Kolegialne hospitacije	13. april 2016
Vesna Mrazić Kadrovska direktorica, Bisnode	Delovna uspešnost skozi prizmo ciljnega vodenja in KPI-jev	17. maj 2016

2.2 METODE IN OBLIKE DELA

V programu smo uporabili različne oblike in metode dela: viharjenje možganov, študijo primerov, refleksijo, vprašalnik, analizo dokumentov, strokovne razprave, izmenjavo primerov dobre prakse, sodelovalno učenje, frontalno predavanje z razpravo. Hkrati smo uvajali novejšie metode dela z odraslimi, tj. *coaching* in tehnike NLP (npr. piramida realizacije, vizualizacija). V okviru programa smo izvajali tudi t. i. individualne in/ali skupinske konzultacije, za katere sta bili izvajalki programa na voljo v sklopu posameznih srečanj.

2.3 DOKONČANJE PROGRAMA IN POTRDILA

Program je v celoti zaključilo 13 udeležencev. V skladu s Pravilnikom o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju (UL RS, št. 64/04, 83/05, 27/07) bodo prejeli potrdila o izobraževanju, ovrednotena s številom točk glede na navzočnost in opravljene obveznosti. Trije udeleženci programa zaradi različnih vzrokov (npr. bolniška, odsotnost na delavnicah) programa niso končali.

3. EVALVACIJA USPOSABLJANJA V PROGRAMU

Na koncu smo izvedeni program evalvirali. Z evalvacijo, ki je obsegala pet ravni po Guskeyju (2000 in 2002 v Bubb in Earley 2007, 70), smo ovrednotili učinke usposabljanja udeležencev v programu in njihove izboljšave, in sicer:

- prva raven: zadovoljstvo;
- druga raven: učenje;
- tretja raven: podpora;
- četrta raven: uporaba novega znanja in spretnosti;
- peta raven: vpliv na strokovne delavce in učence, otroke.

Za evalvacijo programa smo uporabili anketni vprašalnik z vprašanji zaprtega in odprtega tipa. Ocene postavk so bile v razponu od 1 do 4, izpolnilo pa ga je 11 sodelujočih, kar predstavlja 85 % udeležencev, ki so program uspešno končali. V spodnji preglednici (preglednica 9) so za vsako raven navedeni posamezni elementi evalvacije.

Preglednica 8: Ravni in elementi evalvacije programa

Raven evalvacije	Vprašanja evalvacije
PRVA RAVEN: ZADOVOLJSTVO UDELEŽENCEV	<ul style="list-style-type: none"> • Kako ste bili zadovoljni s programom (predavatelji, metodami, sodelovanjem)? • Ali vam je pridobljeno znanje v pomoč pri delu? Če da, kako. • S čim ste bili najbolj zadovoljni? Kaj vam je bilo najbolj všeč? • S čim ste bili najmanj zadovoljni? Kaj vam je bilo najmanj všeč?
DRUGA RAVEN: UČENJE UDELEŽENCEV	<ul style="list-style-type: none"> • Koliko so se vaša pričakovanja v zvezi s programom uresničila?

	<ul style="list-style-type: none"> • Katera pričakovana znanja in spretnosti ste prejeli v programu? • V čem so se vaša stališča in prepričanja spremenila? • Koliko so bili cilji programa doseženi?
TRETJA RAVEN: PODPORA	<ul style="list-style-type: none"> • Kakšno podporo ste imeli pri uvajanju izboljšave? • S kakšnimi izzivi ste se soočali pri uvajanju izboljšave v vašem zavodu?
ČETRTO RAVEN: UPORABA NOVEGA ZNANJA IN SPRETNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> • Koliko ste pridobljeno znanje in spretnosti v programu uporabili pri svojem delu? • Kaj se je spremenilo v vaši praksi/v vašem delovanju zaradi sodelovanje v programu? Kaj delate drugače?
PETA RAVEN: VPLIV NA OTROKE, UČENCE IN STROKOVNE DELAVCE	<ul style="list-style-type: none"> • Koliko so učinki vaše izboljšave vidni v praksi? • Opišite učinke izboljšave.

3.1 PRVA RAVEN: ZADOVOLJSTVO UDELEŽENCEV

V zvezi z ravno zadovoljstva smo udeležencem zastavili štiri vprašanja. Prvo je bilo zaprtega tipa; udeleženci so na štiristopenjski lestvici označili, kako so zadovoljni s programom, tj. s predavatelji, metodami dela in sodelovanjem (1 – precej nezadovoljen, 4 – zelo zadovoljen). Povprečna ocena njihovega zadovoljstva s programom je bila štiri (4), kar pomeni najvišjo možno oceno in kaže, da so bili vsi udeleženci s programom zelo zadovoljni. Preostala tri vprašanja so bila odprtega tipa. V nadaljevanju povzemamo njihove odgovore na posamezna vprašanja.

Ali vam je pridobljeno znanje v pomoč pri delu? Če da, kako.

- na 2 področjih uvajam izboljšave
- izboljševanje lastne prakse ob medsebojni izmenjavi znanj in izkušenj (2x)
- osvetlila sem nekatere probleme
- začela sem s kolegialnimi hospitacijami, ki jih prej ni bilo
- pomoč z idejami in osvetljevanje nekaterih zadev
- vnos znanja in spretnosti v svoje vodenje (2x)
- spremembe, ki sem jih uvedla, mi dajejo zadovoljstvo
- lotila se bom kakovostnejšega ocenjevanja
- nove ideje, pasti in težave

S čim ste bili najbolj zadovoljni? Kaj vam je bilo najbolj všeč?

- izmenjava izkušenj in primerov dobrih praks (6x)
- izmenjava informacij (5x)
- debate o težavah in problemih (dale so mi novih moči in potrditev)
- različne lokacije izvedbe
- spoznavanje celotnega šolskega sistema od vrtca do srednje šole
- reševanje težav
- izboljševanje lastne prakse
- mreženje
- odprta komunikacija, poslušanje drug drugega

- metode predavateljic, dostopnost predavateljic (3x)
- konkretni predlogi in usmeritve
- da sem morala mnenje argumentirati
- odločnost in podpora predavateljic
- korektnost vodenja delavnic

S čim ste bili najmanj zadovoljni? Kaj vam je bilo najmanj všeč?

- ker se 2x nisem mogla udeležiti delavnic

3.2 DRUGA RAVEN: UČENJE UDELEŽENCEV

Na ravni učenja smo udeležencem zastavili štiri vprašanja. Prvi dve sta bili zaprtega tipa; na štiristopenjski lestvici so označili, koliko so se jim pričakovanja v zvezi s programom uresničila (1 – skoraj v celoti neuresničena, 4 – skoraj v celoti uresničena) in koliko so bili cilji programa doseženi (1 – doseženi v zelo majhni meri, 4 – skoraj v celoti doseženi). Udeleženci so tej ravni namenili povprečno oceno 4,0, kar pomeni, da so se njihova pričakovanja skoraj povsem uresničila. Povprečni oceni pri doseganju ciljev programa sta prikazani v preglednici 10.

Preglednica 10: Povprečne vrednosti doseganja ciljev programa

Cilj programa	Povprečna ocena
načrtovati, uresničiti in evalvirati izboljšavo	3,7
izmenjati izkušnje in primere dobrih praks	4,0

Preostali dve vprašanja sta bili odprtega tipa. Nanašali sta se pridobivanje pričakovanih znanj in spretnosti ter na spremembo stališč in prepričanj. V nadaljevanju povzemamo odgovore udeležencev na omenjeni vprašanja.

Katera pričakovana znanja in spretnosti ste prejeli v programu?

- biti bolj odločna in vztrajati na odločitvi, ki koristi učencem
- načrtovanje
- spremljanje pouka
- medsebojne hospitacije (kako to delajo drugje)
- povezovanje teorije s prakso
- veliko novih informacij (kako izdelati kriterije, nove metode dela)
- znanje o vodenju – kako ravnati, načrtovati v konkretnih primerih
- si upati biti ravnatelj in se postaviti
- poznavanje zakonodaje
- izmenjava izkušenj
- da si upam in zmorem
- skrbno načrtovanje (postopnost, razložiti namen)
- dobila sem več kot sem pričakovala, zato sem bila tudi bolj uspešna pri uvajanju izboljšave

V čem so se vaša stališča in prepričanja spremenila?

- na marsikaj gledam sedaj manj osebno, z drugega zornega kota
- ugotavljam, da se vsi spopadamo s podobnimi izzivi, ki jih rešujemo na različne načine
- bolj jasno vidim rešitve nekaterih problemov
- delno. bolj temeljito sem preučila ocenjevanje delovne uspešnosti
- razvijamo in izvajamo novo področje
- različni pristopi k istemu cilju (da se na različne načine)
- niso se spremenila, a potrdila, da grem v pravi smeri (2x)
- ravnatelj je dolžan poskrbeti za kakovostno delo vseh zaposlenih na šoli
- da lahko delam spremembe
- nagradila in potrdila
- s pravnimi oblikami in metodami res lahko vplivamo na zaposlene in dosežke otrok

3.3 TRETJA RAVEN: PODPORA

Na ravni podpore smo udeležencem zastavili dve vprašanji. Prvo je bilo zaprtega tipa; na štiristopenjski lestvici so označili, kakšno podporo so imeli ob uvajanju izboljšave pri predavateljih, strokovnih delavcih in kolegih v programu (1 – zelo slabo, 4 – zelo dobro). Povprečne ocene podpore so prikazane v preglednici 11.

Preglednica 11: Povprečne vrednosti podpore

Podpora	Povprečna ocena
predavateljev	3,9
strokovnih delavcev	3,4
kolegov v programu	3,8

Drugo vprašanje je bilo odprtega tipa. Udeleženci so pojasnili, s kakšnimi izzivi so se soočali pri uvajanju izboljšave. V nadaljevanju povzemamo njihove odgovore na to vprašanje.

S kakšnimi izzivi ste se soočali pri uvajanju izboljšave v vašem zavodu?

- strah me je bilo negativnega odziva sodelavcev (izkazalo se je, da je strah odveč)
- izziv je še vedno izboljšavo uvesti v redno delo, vendar so začeli delavci to sprejemati
- bolj objektivno oceniti delo zaposlenih
- bolj kritično samoocenjevanje
- sprejemanje medsebojnih hospitacij
- način izvedbe hospitacij
- upora strokovnih delavcev spremembam in novostim (2x)
- do sprememb ne pride takoj
- osmisliti načrtovane novosti v kolektivu
- z velikostjo vrtca
- s premalo neposrednega stika s prenosom informacij in povratnih informacij
- videla sem, če se znam odločiti
- da sploh posežem po spremembi, da premaknem ljudi
- motivirati ljudi

- podpora sodelavcev in njihovega razumevanja načrtovanih dejavnosti
- osmisлити prioritete cilje ter vpeljati karijerne listovnike

3.4 ČETRТА RAVEN: UPORABA NOVEGA ZNANJA IN SPRETNOSTI

Tudi na ravni uporabe novega znanja in spretnosti smo udeležencem zastavili dve vprašanji. Prvo je bilo zaprtega tipa; na štiristopenjski lestvici so označili, koliko so pridobljeno znanje in spretnosti uporabili pri svojem delu (1 – skoraj nič, 4 – v večji meri). Povprečna ocena udeležencev v zvezi s pridobljenim znanjem in spretnostmi je bila 3,9, kar pomeni, da so večino pridobljenega znanja in spretnosti neposredno prenašali v svoje delo.

Drugo vprašanje je bilo odprtega tipa. Udeleženci so pojasnili, kaj se je spremenilo v njihovi praksi oziroma kaj delajo drugače. V nadaljevanju povzemamo njihove odgovore na to vprašanje.

Kaj se je spremenilo v vaši praksi/delovanju zaradi programa? Kaj delate drugače?

- spremljanje dela je postalo moja prioriteta
- več stvari si sama zapisujem
- več se pogovarjam s strokovnimi delavci in jih spodbujam
- boljše skupno načrtovanje dela
- bolj enakomerna porazdelitve dela
- bolj sistematično spremljanje
- spremenila sem načrtovanje izvedbe hospitacij
- načrtujem podobne teme za spremljanje
- spodbujam medsebojne hospitacije
- večji posluš za pripombe sodelavcev
- bolj opazim zadržke in dileme strokovnih delavcev
- trudim se biti bolj prisoten
- naredila sem načrt hospitacij
- vzpostavila sem protokol kolegialnih hospitacij
- izboljšavo si je potrebno konkretno zastaviti in jih bolj slediti (sedaj hospirim redno)
- bolj sem samozavestna, saj sem čutila podporo kolegov v skupini in predavateljic
- strokovni delavci vidijo v spremeni nekaj dobrega
- vključevanje več sodelavcev – sovođenje pri odločitvah
- kar počnemo, osmislimo skupaj in s sodelovanjem tudi dosežemo

3.5 PETA RAVEN: VPLIV

Tudi na ravni vpliva smo udeležencem zastavili dve vprašanji. Prvo je bilo zaprtega tipa; na štiristopenjski lestvici so označili, koliko so vidni učinki izboljšave v praksi (1 – skoraj nič, 4 – zelo). Povprečna ocena vpliva je znašala 3,5.

Drugo vprašanje je bilo odprtega tipa. Udeleženci so opisali učinke izboljšav, ki so jih uvajali. Povzemamo nekaj njihovih odgovorov.

Opišite učinke izboljšave.

- strokovni delavci so bili soudeleženi pri izdelavi kazalnikov in pri ocenjevanju (bolj so postali pozorni na svoje delo in ozaveščajo pomembnost samoevalvacije in refleksije svojega dela)
- sodelovanje med zaposlenimi se je izboljšalo preko strokovnih dialogov in kritičnega prijateljevanja
- ocene delovne uspešnosti se sicer niso spremenile, vendar jih lažje obrazložim in argumentiram
- izvedba medsebojnih hospitacij (2x)
- število izvedenih medsebojnih hospitacij
- boljši medsebojni odnosi v kolektivu
- začeli so uporabljati znanje ki ga nudijo drugi sodelavci
- strokovni delavci so se bolj povezali zaradi kolegijskih hospitacij
- pričeli smo izdelovati kriterije delovne uspešnosti (skupaj z deležniki)
- evalvacija je bolj konstruktivna
- na koncu se naredi načrt za naprej
- ker sem konkretno ukrepala pri eni izmed sodelavk, je predmet sedaj postal bolj priljubljen (nova učiteljica)
- učitelji, ki so se upirali nekaterim metodam, jih sedaj uporabljajo – otroci so bolj zadovoljni
- posvetovanje strokovnih delavcev po vertikali
- zaživel so strokovni aktivni
- bolj objektivne ocene delovne uspešnosti
- več sodelovanja med zaposlenimi
- baza znanja se deli in uporablja

4. ZAKLJUČEK

Osnovni namen evalvacije je bil pridobiti uvid v izvedbo programa, da bi ga lahko še izboljšali. Tako smo pridobili informacije, ki so se nanašale na zadovoljstvo z izvedbo, učenje udeležencev, podporo v procesu uvajanja izboljšave, uporabo znanja in spretnosti ter na vpliv oziroma učinke programa.

Na podlagi analiziranih podatkov v zvezi z zadovoljstvom udeležencev lahko trdimo, da je bil program uspešen in da so udeleženci zelo zadovoljni. Njihova stališča o zadovoljstvu s programom (s predavatelji, metodami in sodelovanjem) so zelo pozitivna, negativnih mnenj praktično ni. Najbolj všeč so jim bile razprave, izmenjava mnenj in primerov dobrih praks ter konkretno uvajanje izboljšav in njihova spremljava. Pridobljeno znanje jim je bilo v pomoč pri delu. V zvezi z učenjem so ocenili, da so se njihova pričakovanja večinoma uresničila, prav tako sta bila dosežena cilja programa. V programu so pridobili številna znanja in spretnosti, poleg tega je program vplival na spremembo stališč in prepričanaj pri večini udeležencev, kar ocenjujemo kot pozitivno. K uspešnemu učenju je pripomogla podpora, ki so je bili udeleženci deležni pri predavateljih, strokovnih delavcih in kolegi v programu. Podporo strokovnih delavcev so ocenili nižje kot podporo predavateljev in kolegov v programu, kar je razumljivo, saj si nekateri strokovni delavci sprememb ne želijo. Udeleženci programa so v praksi prepoznali tudi številne pozitivne vplive oziroma učinke programa, tj. uvajanja izboljšav na posameznem področju.

V spodnji preglednici je prikazan presek povprečnih vrednosti ocen udeležencev po posameznih ravneh evalvacije (preglednica 12).

Preglednica 12: Povprečne vrednosti po posameznih ravneh evalvacije

Raven evalvacije	Povprečna vrednost
1. raven: zadovoljstvo udeležencev	4,0
2. raven: učenje udeležencev	3,9
3. raven: podpora udeležencev	3,7
4. raven: uporaba novega znanja in spretnosti	3,9
5. raven: vpliv	3,5
Skupaj	3,8

Na podlagi evalvacije ocenjujemo, da je program dosegel začrtane cilje, saj skupna povprečna ocena posameznih evalviranih ravni znaša 3,8 (na štiristopenjski lestvici). Trdimo lahko, da smo okrepili znanje in spretnosti udeležencev za kakovostno spremljanje in vrednotenje dela strokovnih delavcev, uspešno začrtali in uresničili izboljšave na področju ter omogočili in spodbudili izmenjavo primerov dobrih praks. Program usposabljanja kot profesionalna oblika razvoja ravnateljev na področju pedagoškega vodenja je dosegel svoj namen.