



KAKOVOST
V VZGOJI IN
IZOBRAŽEVANJU

PRIROČNIKI

Vodenje profesionalnega učenja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju



PRIROČNIKI

Vodenje profesionalnega učenja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju



KAKOVOST
V VZGOJI IN
IZOBRAŽEVANJU

Vodenje profesionalnega učenja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju

Avtorica:

dr. Mihaela Zavašnik

Strokovni pregled:

dr. Tatjana Ažman, mag. Mariza Skvarč, Brigita Žarkovič Adlešič

Jezikovni pregled:

Andraž Polončič Ruparčič

Oblikovanje in grafična priprava:

Matjaž Tomažič/Humanfrog

Izdal in založil:

Ministrstvo za vzgojo in izobraževanje

Predstavniki:

dr. Vinko Logaj

Spletna publikacija

Publikacija je dosegljiva na: www.zakakovost.si/files/2026/02/Analiza_vodenje.pdf

Ljubljana, 2026

Publikacija je brezplačna.



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA VZGOJO IN IZOBRAŽEVANJE



NAČRT ZA
OKREVANJE
IN ODORNOST



Financira
Evropska unija
NextGenerationEU

Priročnik je nastal v okviru projekta Analitsko središče. Projekt Analitsko središče sofinancirata Republika Slovenija, Ministrstvo za vzgojo in izobraževanje, in Evropska unija – NextGenerationEU. Projekt se izvaja skladno z Načrtom za okrevanje in odpornost (NOC) v okviru razvojnega področja C3 – Pametna, trajnostna in vključujoča rast, komponente C3 K5 – Krepitev kompetenc, zlasti digitalnih in tistih, ki jih zahtevajo novi poklici in zeleni prehod (C3 K5), za ukrep C3.K12.IE / Celovita transformacija (trajnost in odpornost) zelenega in digitalnega izobraževanja.



ZAVOD
REPUBLIKE SLOVENIJE
ZA SOLSTVO

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v
Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID 269355523
ISBN 978-961-7202-54-0 (PDF)



Priznavanje avtorstva-
Nekomercialno-Brez predelav

Vsebina

Značilnosti kakovostnega profesionalnega učenja strokovnih delavcev	9	Orodje 8: Razprava ob strokovnem besedilu	72
Vodenje profesionalnega učenja – ravnatelj kot ključni člen	15	Orodje 9: Spremljava učinkov dejavnosti profesionalnega učenja	76
Standardi in kazalniki profesionalnega učenja in delovanja strokovnih delavcev ter vodenja profesionalnega učenja	22	Orodje 10: Dnevnik sledenja na delovnem mestu v tujini (ali doma)	80
		Orodje 11: Evalvacija usposabljanja	84
		Orodje 12: Letni pogovori z orodjem GROWTH	88
		Orodje 13: Opomnik dobrodošlice	92
		Orodje 14: Karierni vidiki	96
Izbrana orodja v podporo vodenju profesionalnega učenja	27	Priloga	103
Orodje 1: Individualna presoja profesionalnega učenja skladno s standardi in kazalniki	30	Normativni vidik profesionalnega učenja strokovnih delavcev (1. 1. 2026)	
Orodje 2: Ugotavljanje vsebinskih individualnih potreb po profesionalnem učenju	38	Literatura in viri	109
Orodje 3: Osebni načrt profesionalnega učenja strokovnega delavca	43		
Orodje 4: Vodenje profesionalnega učenja skupine, tima, aktiva	49		
Orodje 5: Analiza strukturnih značilnosti profesionalnega učenja na ravni zavoda	53		
Orodje 6: Analiza in akcijski načrt dejavnosti profesionalnega učenja na ravni zavoda	58		
Orodje 7: Deljenje in soustvarjanje znanja v vzgojno-izobraževalnem zavodu	67		



Uvod

Profesionalno učenje je eden temeljnih vzvodov pedagoškega vodenja. Spada v tisto skupino ravnateljevih virov, s katerimi lahko v veliki meri posredno preko strokovnih delavcev vpliva na dosežke otrok in učencev. Pojem se nanaša predvsem na izboljšanje znanja in spretnosti na področju posameznikovega poklica oz. profesije in v povezavi s kratko- in dolgoročnimi cilji zavoda. V vsakdanjem jeziku vodenja je še vedno najpogostejše v rabi pojem »profesionalni razvoj«. V priročniku zavestno uporabljam pojem »profesionalno učenje«, ker menim, da je precej širši in ne poudarja poenostavljene usmerjenosti v programe, seminarje in delavnice, ki se praviloma izvajajo zunaj vzgojno-izobraževalnega zavoda, ampak vključuje tudi implicitne aktivnosti profesionalnega učenja, ki se odvijajo v manj formalnih interakcijah med strokovnimi delavci v zavodu (npr. strokovni pogovori, kolegijske hospitacije) ter morda dajejo še večje učinke v vsakdanji praksi. Takšno poimenovanje uporablja tudi večina sodobnih tujih strokovnjakov in raziskovalcev (npr. Shavard, 2021; O'Brien in Jones, 2014). Profesionalno učenje je tudi besedna zveza, uporabljena v zbirki *Kakovost v vrtcih in šolah*, ki predstavlja temeljno izhodišče ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti s samoevalvacijo v slovenskih šolah in vrtcih (glej Krapše in drugi, 2019; Brejc in drugi, 2019). Terminološkim spremembam pa pravni akti običajno ne sledijo tako hitro, kot napreduje strokovno in znanstveno proučevanje, zato pojmi ne najdejo nujno vedno svojega mesta v (področni) zakonodaji. V slovenski področni zakonodaji tako pojma »profesionalno učenje« še ni, pojem »profesionalni razvoj« pa se pojavi zgolj v Pravilniku o izboru in sofinanciranju nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju (*Uradni list RS*, št. 23/23), in sicer kot vrsta programa (tj. programi za profesionalni razvoj), druga pravna besedila pa pojem profesionalni razvoj izmenično nadomeščajo z več različnimi pojmi, a je tudi

njihova raba nedosledna, npr. strokovno usposabljanje, izpopolnjevanje, profesionalno usposabljanje, stalno strokovno spopolnjevanje, nadaljnje izobraževanje, strokovni razvoj, stalno izobraževanje. V tem priročniku profesionalno učenje razumem kot kontinuum vseživljenjskega učenja v okviru poklica, ki sega od začetnega/dodiplomskega izobraževanja preko uvajanja v poklic (pripravištvu, strokovni izpit) do nadaljnega izobraževanja in usposabljanja. V priročniku se osredotočam na tretji del kontinuuma profesionalnega učenja, to je skladno z zakonodajo nadaljnje izobraževanje in usposabljanje, katerega cilj je »zagotavljanje strokovne usposobljenosti za poučevanje določenega predmeta ali predmetnega področja oziroma opravljanje določenega strokovnega dela, spodbujanje profesionalnega in strokovnega razvoja ter krepitev splošnih in specializiranih kompetenc vsakega strokovnega delavca ter razvoja celotnega sistema vzgoje in izobraževanja in s tem povečanja njegove kvalitete in učinkovitosti« (2. člen *ibid.*).

Priročnik je primarno namenjen ravnateljem vzgojno-izobraževalnih zavodov, a hkrati tudi vsem tistim, ki se s profesionalnim učenjem ukvarjajo in/ali pa jih profesionalno učenje zanima, torej tudi strokovnim delavcem, izobraževalcem strokovnih delavcev itd. Bralcu prijazno in sprejemljivo sem priročnik razdelila na dva glavna dela, in sicer na konceptualni del, ki zajema poglavja, ki se osredotočajo na značilnosti kakovostnega profesionalnega učenja, ključne elemente vodenja profesionalnega učenja in pregled slovenskih standardov in kazalnikov na področju profesionalnega učenja, ter na praktični del, ki vključuje 14 orodij v podporo vodenju profesionalnega učenja v vzgojno-izobraževalnem zavodu. Vsako orodje sestoji iz štirih delov, ki sem jih poimenovala *V razmislek*, *Namen*, *Orodje*, *Namigi*. V *razmislek* ponuja razmišljajoča vprašanja, ki predstavljajo uvod v temo orodja. Menim namreč, da je orodje treba najprej osmisliti. *Namen* pojasni, čemu in ob katerih priložnostih je orodje uporabno. Nato je predstavljeno *Orodje*, ki vključuje različne tehnike izvedbe (npr. kontrolne liste, slike, protokole, mreže); opisana sta postopek izvedbe in morebitni originalni izvor. V razdelku *Namigi* bralca usmerim k dodatnim virom, ki so na voljo v domačem ali tujem prostoru. V tem razdelku bodite pozorni na simbol globusa, ki nakazuje, da je

vir prosto dostopen na spletu. Večina orodij je preizkušenih na različnih usposabljanjih in po mnenju uporabnikov predstavljajo uporabno vrednost za ravnatelje. Ob tem poudarjam, da je ob vsakem orodju treba upoštevati kontekst, v katerem bo uporabljeno, kar pomeni, da je vredno razmisliti, ali ga je res mogoče uporabiti brez prilagoditev. Ker so konteksti različni, vas vabim, da orodja prilagodite (dodajate, spreminjate). Kot avtorica bom hvaležna, če mi boste tudi sporočili, kako ste orodja prilagodili, uporabili, kako so delovala. V prilogi je povzetek slovenske zakonodaje, ki se navezuje na profesionalno učenje strokovnih delavcev in velja na dan 1. 1. 2026.

V priročniku uporabljam moško slovnično obliko kot nevtralno, saj bi dosledno upoštevanje spolno občutljive rabe slovenskega jezika otežilo razumevanje besedila. Prav tako v besedilu uporabljam pojem »ravnatelj«, s čimer imam v mislih vodje slovenskih vzgojno-izobraževalnih zavodov po celotni vertikali. S poimenovanjem »strokovni delavci« označujem učitelje, vzgojitelje, pomočnike vzgojiteljev, svetovalne delavce, knjižničarje itd., torej celotno strokovno osebje. Dosledno uporabljam pojem (vzgojno-izobraževalni) zavod, s čimer imam v mislih vrtec, osnovno šolo, glasbeno šolo, srednjo šolo, dijaški dom in zavod za otroke s posebnimi potrebami.

Naj bo profesionalno učenje kakovostno in uspešno.

Dr. Mihaela Zavašnik



Značilnosti kakovostnega profesionalnega učenja strokovnih delavcev

Profesionalno učenje strokovnih delavcev je eden ključnih dejavnikov in vzvodov zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnega dela strokovnih delavcev in sistema. Raziskovalci, strokovnjaki in praktiki že več desetletij opozarjajo, da visoka raven usposobljenosti strokovnih delavcev neposredno vpliva na kakovost poučevanja in posledično na dosežke otrok in učencev. Kakovostno profesionalno učenje je tisto učenje, ki spremeni prepričanja, znanja, spretnosti in prakse strokovnih delavcev tako, da le-ti vodijo v izboljšanje učenja in dosežkov učencev. Ta logika temelji na t. i. kavzalni verigi (Guskey, 2002), ki predpostavlja, da je prava sprememba prakse delovanja strokovnega delavca mogoča šele po spremembi njegovih stališč in prepričanj.

Na podlagi primerjalnih sinteznih ugotovitev avtorjev, ki se v zadnjih petnajstih letih posvečajo raziskovanju in proučevanju kakovostnega profesionalnega učenja (glej npr. Livingston, 2025; Salo in drugi, 2024; Le Fevre in drugi, 2020; Netolicky, 2020; Sims in Fletcher-Wood, 2021; Darling Hammond in drugi, 2017; Stoll, Harris in Handscomb, 2012; Caena, 2011; Opfer in Pedder, 2011) lahko povzamemo, da kakovostno profesionalno učenje temelji na sedmih ključnih značilnostih:

1.) Trajanje in časovna umeščenost

Eden najmočnejših empiričnih izsledkov je pomen dolgotrajnih in kontinuiranih učnih dejavnosti. Raziskave dosledno kažejo, da so najučinkovitejše dejavnosti v obsegu med 30 in 100 urami, razporejene skozi daljše obdobje, v kombinaciji z vmesnimi aktivnostmi na delovnem mestu. Enkratni seminarji, predavanja ali kratke delavnice (npr. enodnevne) nimajo trajnih učinkov, kar velja tako v slovenskem kot v mednarodnem kontekstu učenja. Krajše oblike učenja namreč dajejo le hipne učinke, ki pa ne vodijo do sprememb prakse strokovnih delavcev ali izboljševanja dosežkov otrok, učencev. Prav tako se morajo za zagotavljanje trajnosti izboljšave »zasidrati« in postati »rutinske«, za kar je praviloma na ravni vzgojno-izobraževalnega zavoda potrebnih od štiri do pet let.

2.) Kombiniranje dejavnosti učenja v vzgojno-izobraževalnem zavodu in zunaj njega

Profesionalno učenje, ki poteka v vzgojno-izobraževalnih zavodih, je enako ali celo učinkovitejše kot tisto zunaj njih. Dejavnosti profesionalnega učenja, kot so kolegialne hospitacije, učni sprehodi, akcijsko raziskovanje, timsko načrtovanje in refleksija, analiza otrokovih oz. učenčevih izdelkov, strokovne diskusije v kolektivih ipd., prispevajo k hitrejšemu in bolj neposrednemu prenosu znanja v prakso. Hkrati pa je učenje zunaj vzgojno-izobraževalnega zavoda potrebno zato, ker prinaša svežino, širino, nove perspektive in globino. Vzgojno-izobraževalni zavodi pogosto delujejo v ustaljenih in specifičnih kontekstih, medtem ko se zunaj njih običajno pojavljajo najnovejši pristopi, inovacije in raziskave. Sodobne raziskave profesionalnega kapitala prav tako potrjujejo, da je kolektivna profesionalnost močnejši napovednik učinkovitosti kot individualizirani pristopi k učenju strokovnih delavcev.

3.) Priložnosti za sodelovalno in aktivno učenje

Aktivno, izkustveno in sodelovalno učenje je ključni element razvoja profesionalnosti in kakovostnega učenja strokovnih delavcev. Intenzivnejše oblike sodelovanja med strokovnimi delavci, kjer ne gre le za izmenjavo informacij, gradiv ali usklajevanje, so timsko delo, kolegialne hospitacije, skupinske diskusije, mentorstvo, supervizija, coaching in akcijsko raziskovanje, ki krepijo občutek medsebojne odvisnosti in imajo za posledico učinek pri več kot le posameznem otroku, učencu. Za uresničevanje intenzivnejših oblik sodelovanja so bistveni dialoška kultura, zaupanje in kolegialnost.

4.) Pomen kakovostne povratne informacije in refleksije

Odločilen pomen z vidika načina profesionalnega učenja imata tudi kakovostna povratna informacija in refleksija. Refleksija ni zgolj opisovanje dogajanja, temveč analitični proces, ki zahteva miselno disciplino, odprtost in pripravljenost na učenje iz lastnih napak in uspehov; omogoča razmislek o izkušnjah, postopkih in rezultatih, kar vodi do globljega učenja, bolj premišljenih odločitev ter razvoja profesionalne zavesti in odgovornosti strokovnih delavcev. Kakovostna povratna informacija predstavlja zunanji pogled na delo strokovnih delavcev; le-tem pokaže, kaj delajo dobro in kje so možnosti za napredek, ter jim pomaga bolje razumeti lastno delo in učinke svojih odločitev. Kakovostne refleksije in povratne informacije se je treba naučiti; gre za veščine, ki se razvijajo skozi izkušnje, opazovanje in vodeno učenje.

5.) Preplet vsebin/tem/znanja in didaktičnih strategij

Profesionalno učenje, ki ponuja zgolj nove vsebine, ni dovolj; vključevati mora tudi didaktične strategije, možnosti za preizkus

in aplikacijo znanja v razredu, skupini, oddelku. Strokovni delavci si sicer lahko pridobijo teoretično znanje, vendar brez ustreznega didaktičnega orodja in možnosti preizkusa v realnih situacijah znanje ostane na ravni t. i. »obrtiškega znanja«. Didaktične strategije, kot so sodelovalno učenje, formativno spremljanje, diferencirano poučevanje ali projektno delo, omogočajo, da strokovni delavec novo znanje dejansko osmisli in ga uporabi na način, ki ustreza ciljem in standardom. Preplet vsebin in didaktičnih strategij prispeva tudi k večji motivaciji strokovnih delavcev; ko so vsebine predstavljene na način, ki jim omogoča takojšnjo uporabnost in vidne učinke v praksi, strokovni delavci občutijo večji smisel učenja.

6.) Koherentnost in povezava s cilji zavoda ter vodenjem

Koherentnost in povezava s cilji zavoda zagotavljata, da učenje strokovnih delavcev ni skupek naključnih dejavnosti, temveč premišljeno načrtovan proces, povezan s strateškimi usmeritvami vzgojno-izobraževalnega zavoda. Profesionalno učenje je uspešnejše, če je vgrajeno v program razvoja zavoda, letni delovni načrt, individualne načrte profesionalnega učenja, procese samoevalvacije, napredovanje v nazive ipd. S tem ko je profesionalno učenje vgrajeno v navedene dokumente, postane del kulture zavoda. Ko profesionalno učenje temelji na jasno določenih ciljih zavoda, se ustvarja skupno razumevanje, kaj želi zavod doseči, katere kompetence so za to potrebne in kako lahko posamezni strokovni delavec prispeva k skupni viziji. To spodbuja odgovornost, zavzetost ter usklajenost med posamezniki in vodstvom.

7.) Izhajanje iz podatkov o otrocih, učencih, dijakih

Profesionalno učenje strokovnih delavcev se ne začne pri njih samih, ampak pri otrocih, učencih, dijakih. Tak pristop omogoča, da se strokovni delavci ne usposablajo oz. učijo

na podlagi splošnih trendov ali osebnih preferenc, ampak na podlagi konkretnih potreb, ki jih zaznajo v razredu ali skupini. Podatki o učenju otrok, učencev, dijakov so raznoliki: vključujejo lahko rezultate preverjanj znanja, opazovanja, analize izdelkov, pogovore z otroki, učenci, dijaki, povratne informacije kolegov, staršev ipd. Ko strokovni delavci te podatke redno zbirajo in analizirajo, dobijo vpogled v to, kaj otroci, učenci, dijaki že obvladajo, kje imajo izzive in katera področja zahtevajo dodatno podporo. Na tej osnovi lahko oblikujejo strokovna vprašanja in cilje, ki usmerjajo njihovo profesionalno učenje. Takšna usmerjenost zagotavlja, da profesionalno učenje ni oddaljeno od realnosti, ampak da je neposredno povezano z vsakdanjim pedagoškim delom. Hkrati je profesionalno učenje, ki izhaja iz otrok, učencev, dijakov in podatkov o njihovem učenju, tudi pravičnejše.



Vodenje profesionalnega učenja – ravnatelj kot ključni člen

Profesionalno učenje strokovnih delavcev mora biti praviloma neposredno povezano z učenjem otrok, učencev. Profesionalno učenje, ki ni povezano s pedagoškimi izzivi, ostane izolirano in brez vpliva. Hkrati se profesionalno učenje praviloma ne zgodi samo od sebe, temveč je rezultat premišljenega vodenja, ki vključuje načrtovanje, spremljanje, vrednotenje, ukrepanje in vstop v nov cikel. Ravnatelj ima pri tem dvojno vlogo: ustvarja pogoje in usmerja procese učenja, hkrati pa je tudi sam ključni učeči se člen. Pri vodenju profesionalnega učenja se ravnatelj sooča s tremi skupinami izzivov (Livingston, 2024; Livingston in drugi, 2024; Le Fevre in drugi, 2020), in sicer s kognitivnimi, čustvenimi in organizacijskimi izzivi.

1.) Kognitivni izzivi

Strokovni delavci pogosto ne prepoznajo vrzeli v svojem znanju ali ohranjajo globoko zakoreninjena prepričanja o učenju in poučevanju, ki pogosto temeljijo na njihovih lastnih izkušnjah z učenjem ali na drugih prepričanjih (npr. da je frontalni pouk najboljši; da sodelovalno učenje ne deluje; da je otrok, učenec, dijak uspešen le, če je »priden«). Ta prepričanja so lahko močno odporna proti izboljšavam, ker profesionalno identiteto strokovnih delavcev pogosto določa prav ta dolgoletna mentalna shema. Ta pojav v literaturi poznamo kot »slepe pege profesionalnega učenja« (Le Fevre in drugi, 2020). Da bi strokovni delavci spremenili svoje mišljenje, se morajo soočiti s podatki in dokazi, ki »ogrozijo« njihova obstoječa prepričanja in stališča, kar zahteva »kognitivno nelagodje« (ibid.). Strokovnjaki poudarjajo (npr. Timperley, 2008), da se strokovni delavci zares začnejo učiti šele takrat, ko vidijo, kako njihovo poučevanje vpliva na otroke, učenčeve, dijakove dosežke in rezultate.

Slika 1

Vloga ravnatelja pri soočanju s kognitivnimi izzivi profesionalnega učenja

Vloga ravnatelja je, da:

- omogoči mnogo primerov vidne dobre in kakovostne prakse;
- izhaja iz podatkov in omogoča dostop do učenja iz podatkov o dosežkih otrok, učencev, dijakov (ne le iz občutkov); skupaj s strokovnimi delavci analizira podatke in odločitve utemeljuje na njihovi podlagi;
- spodbuja opazovanje pouka (kolegialne hospitacije) s ciljem prikazovanja primerov dobrih praks;
- podpira in uvaja formativno spremljanje in sodelovalno učenje;
- spreminja tradicionalni fizični prostor v sodobnejšega (npr. mobilne klopi in mize, interaktivne table, kotički, stenske površine za učenje, vreče za sedenje, naravni elementi);
- ustvarja varne pogoje za refleksijo (npr. izbirnost, odprt pogovor, supervizija, intervizija, coaching);
- spodbuja strokovne razprave z vodenimi protokoli, ki onemogočajo, da bi razprave »zašle s poti«.

2.) Čustveni izzivi

Profesionalno učenje strokovnih delavcev ni le kognitivni, racionalni ali tehnični proces, ampak globoko čustven proces. Strokovni delavci morajo v resnici nenehno uravnavati svoja čustva, da lahko učinkovito opravljajo naloge, saj vsakodnevno »žonglirajo« med zahtevami, pričakovanji in konflikti pri delu z otroki, učenci, starši, sodelavci. Ko od njih pričakujemo še profesionalno učenje, ki od njih zahteva spreminjanje lastnih praks, se pogosto pojavijo tudi čustvene reakcije, ki vključujejo strah, dvom, frustracije, odpor in občutek ogroženosti. V zavodih, kjer prevladujeta individualizem ali strah, strokovni delavci težko sodelujejo ali delijo svojo prakso. Sprememba prakse lahko pomeni, da mora strokovni delavec (za nekaj časa) zapustiti cono udobja, se počuti manj kompetentnega in bolj izpostavljenega. To je za strokovne delavce psihološko zahteven, vendar nujen del profesionalnega učenja.

Slika 2

Vloga ravnatelja pri soočanju s čustvenimi izzivi profesionalnega učenja

Vloga ravnatelja je, da:

- ustvarja pogoje, kjer je mogoče zaznati neskladja med trenutnim in želenim stanjem;
- soustvarja ozračje psihološke varnosti, ki omogoča, da posameznik izrazi dvom, negotovost, prizna napako, ne da bi bil kaznovan ali obsojan;
- spremembe uvaja postopno in tako, da nagovarja odpore;
- zagotavlja podporno povratno informacijo;
- priznava čustva in jih upošteva (jih ne zmanjšuje in se jih ne trudi prezreti);
- varno vodi nelagodje (pri vsakem posamezniku išče njegovo območje eksperimentiranja in območje učenja, ki se giblje med ugodjem in strahom);
- krepi zaupanje in sodelovanje (timi, timsko delo, skupno odločanje);
- prepoznava dosežke na področju učenja strokovnih delavcev (npr. pohvala, zahvala).

3.) Organizacijski izzivi

Profesionalno učenje strokovnih delavcev poteka v organizacijskem kontekstu, ki močno vpliva na to, ali bodo spremembe, ki jih poskušajo uvajati, sploh izvedljive in trajne. Profesionalno učenje v tem pogledu ni le individualno prizadevanje, ampak organizacijski proces, ki zahteva podporo strukture, kulture, virov in vodenja. Eden izmed ključnih organizacijskih izzivov je upravljanje časa, ki ga pogosto primanjkuje. Če profesionalno učenje poteka le v kratkih, nepovezanih srečanjih, je njegov vpliv veliko manjši. Drugi najpogostejši organizacijski izziv so pomanjkljivi sistemi spremljanja učinkov profesionalnega učenja, ki temeljijo na zbiranju in uporabi podatkov. Če vzgojno-izobraževalni zavod ne zbira ali ne zna interpretirati podatkov o učenju otrok, učencev, profesionalno učenje pogosto ni usmerjeno v dejanske potrebe. Strokovni delavci se tako ukvarjajo z vsebinami, ki niso povezane z izzivi v njihovih razredih, skupinah, kar zmanjšuje učinkovitost učenja. Strokovnjaki (npr. Desimone, 2009) menijo, da brez

sistematičnega spremljanja učinka profesionalno učenje nima dokazljive vrednosti in se zato ne more izboljševati. Pomemben izziv so tudi nejasne vloge in odgovornosti. Kadar ni jasno, kdo vodi profesionalno učenje, kako se odločitve sprejemajo in kdo je odgovoren za izvajanje izboljšav, prihaja do zmede, odpora ali pasivnosti zaposlenih.

Slika 3
Vloga ravnatelja
pri soočanju z
organizacijskimi izzivi
profesionalnega učenja

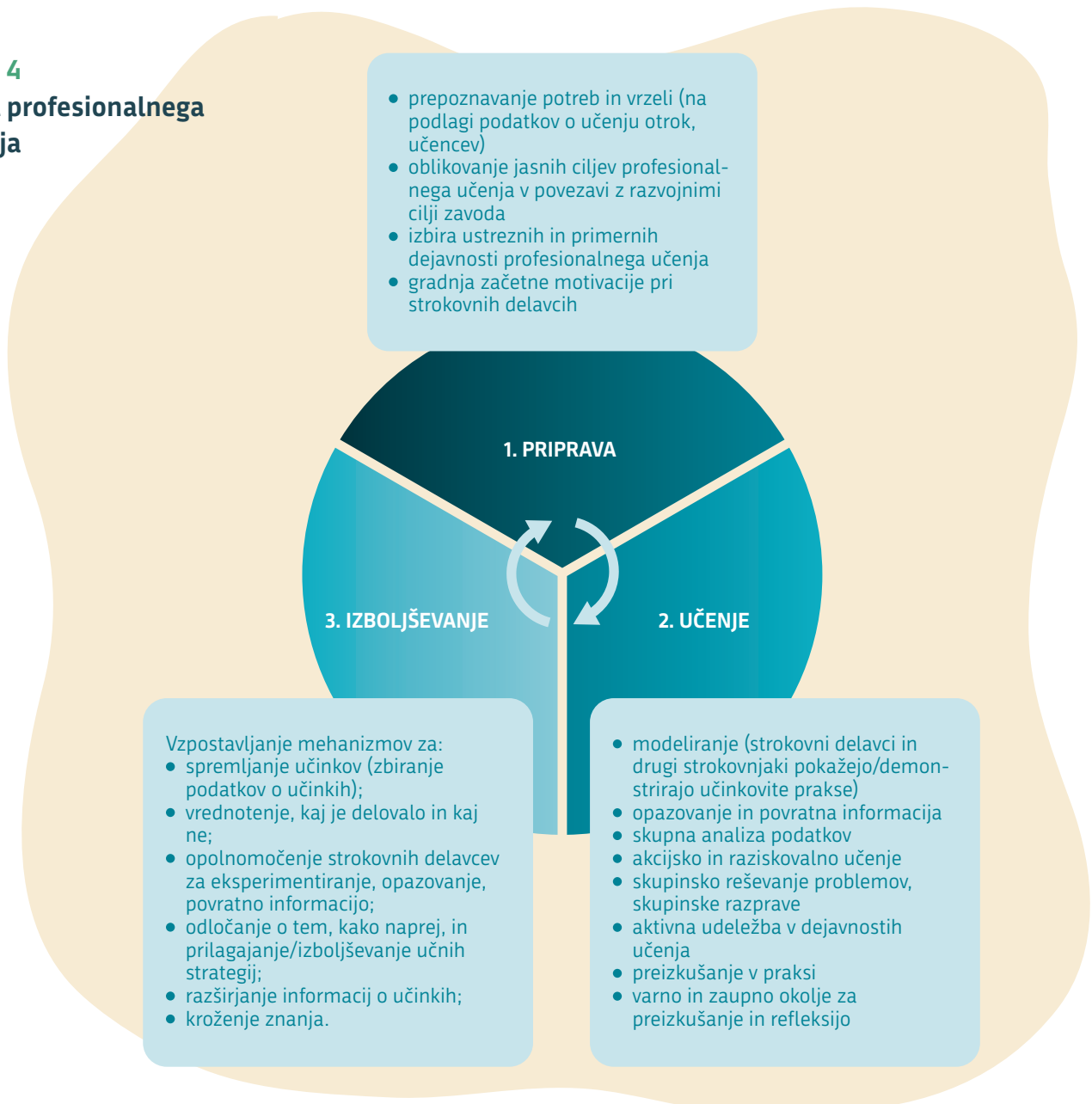
Vloga ravnatelja je, da:

- vzpostavi jasne skupine, time, aktive, ki so medsebojno povezani;
- imenuje vodje timov, skupin, aktivov, ki so usposobljeni za vodenje in se zavedajo pomena kakovostnega profesionalnega učenja;
- ustvari strukturirane, redne časovne okvire (čas v urniku), v katerih lahko poteka kakovostno profesionalno učenje strokovnih delavcev;
- zagotovi jasne procese vodenja, komunikacije in spremljanja napredka ter učinkov profesionalnega učenja;
- pozna, uporablja in spodbuja uporabo protokolov za poglobljene strokovne razprave;
- omogoča dostop do virov in podatkov (npr. strokovna literatura v knjižnici ali dostop do kakovostnih spletnih virov, programska oprema);
- krepi formalne mehanizme kroženja in delitve znanja ter spretnosti v vzgojno-izobraževalnem zavodu (npr. redno poročanje na pedagoških konferencah, v strokovnih aktivih, učitelj za učitelja, e-urice, Povej naprej!);
- vzpostavi finančne »racionalizacije« profesionalnega učenja, ki v resnici krepijo kakovostno profesionalno učenje, npr. usposabljanja za celoten kolektiv, izvajanje usposabljanj s kolegi kolektiva, skupna izobraževanja za več zavodov, kolegialne hospitacije med zavodi v bližini, odhod več strokovnih delavcev na različna izobraževanja in usposabljanja, razvoj lastnih dejavnosti profesionalnega učenja za zunanje uporabnike;

- zagotavlja dejavnosti profesionalnega učenja iz različnih finančnih virov (npr. državni proračun, občinski proračun, projekti ESS, projekti Erasmus+, tržna dejavnost zavodov).

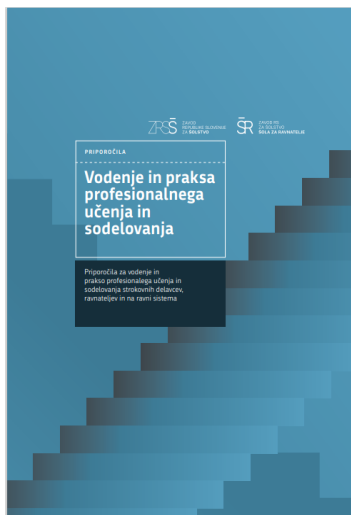
Za uspešno profesionalno učenje ravnatelji vodijo strokovne delavce skozi cikel profesionalnega učenja (Le Fevre in drugi, 2020; glej tudi Bubb, 2013), ki vključuje tri faze: pripravo, učenje in izboljševanje.

Slika 4
Cikel profesionalnega učenja



Na podlagi slovenske raziskave o vodenju in praksi profesionalnega učenja in sodelovanja (Brejc, Zavašnik in Mlekuž, 2022)  je bilo oblikovanih osem temeljnih priporočil za vodenje profesionalnega učenja in sodelovanja strokovnih delavcev in ravnateljev.

Slika 5
Osem temeljnih
priporočil za vodenje
profesionalnega
učenja in sodelovanja
strokovnih delavcev in
ravnateljev v Sloveniji



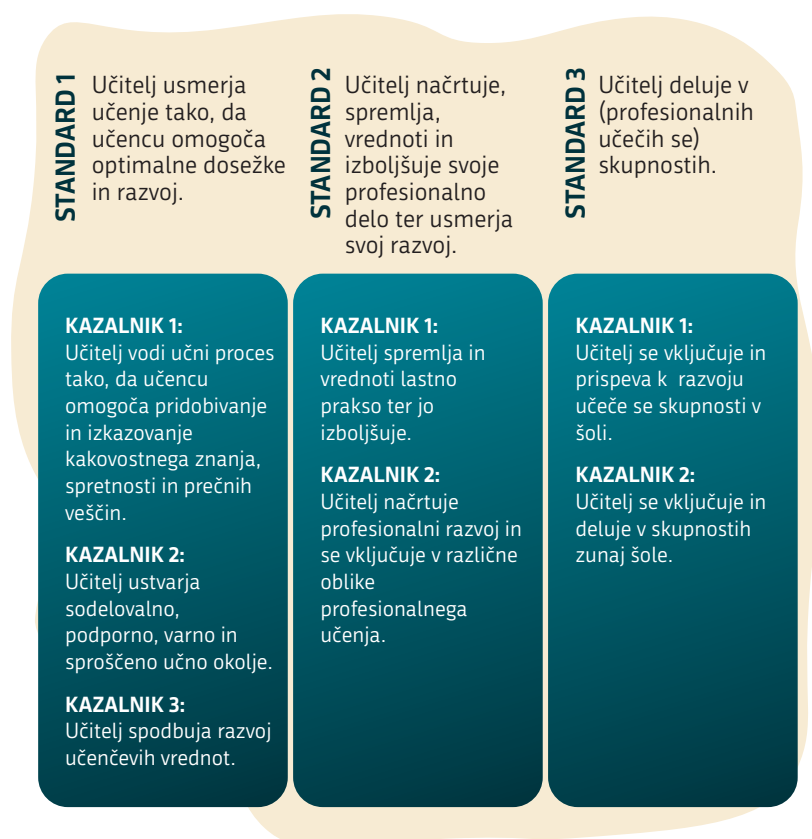
1. Ravnatelj (o)krepi priložnosti za aktivno vključenost, konstruktivno sodelovanje in soodločanje strokovnih delavcev o pomembnih vprašanjih vzgoje in izobraževanja.
2. Ravnatelj jasno postavi razvojne usmeritve in letne prioritete na ravni vzgojno-izobraževalnega zavoda ter skladno s tem načrtuje in spodbuja profesionalno učenje in sodelovanje strokovnih delavcev.
3. Ravnatelj spodbuja intenzivne oblike profesionalnega učenja in sodelovanja strokovnih delavcev v vzgojno-izobraževalnem zavodu in zunaj njega.
4. Ravnatelj sistematično in sodelovalno spremlja in vrednoti profesionalno učenje in sodelovanje strokovnih delavcev.
5. Strokovni delavci tvorno sodelujejo pri razvoju vzgojno-izobraževalnega zavoda ter skladno s tem profesionalno sodelujejo in se učijo.
6. Ravnatelj skladno z razvojem vodenja v vzgoji in izobraževanju ter z razvojnimi usmeritvami vzgojno-izobraževalnega zavoda sistematično načrtuje, spremlja in vrednoti svoje profesionalno učenje in sodelovanje.
7. Ravnatelj se pogosto vključuje v intenzivne oblike profesionalnega učenja in sodelovanja.
8. Ravnatelj tvorno prispeva h krepitvi sistemskega vodenja.



Standardi in kazalniki profesionalnega učenja in delovanja strokovnih delavcev ter vodenja profesionalnega učenja

Slovenija se uvršča med tiste države, ki se zavedajo pomena profesionalnega učenja strokovnih delavcev, kar kažejo številne domače in mednarodne raziskave (glej npr. Japelj Pavešič in drugi, 2025). Zavedanje tovrstnega pomena se zrcali tudi v oblikovanih standardih in kazalnikih profesionalnega učenja in delovanja strokovnih delavcev (glej Sliko 6) kot posebnega področja ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti s samoevalvacijo v zbirki *Kakovost v vrtcih in šolah*, zvezek *Profesionalno učenje in delovanje strokovnih delavcev* (Brejc in drugi, 2019). Standardi opredeljujejo temeljne vsebinske in procesne poudarke področja. Sledijo jim kazalniki z opisom, ki konkretizirajo standard in nakazujejo, kaj naj bi to v praksi pomenilo. Dodani so tudi vprašanja za razmislek, primeri meril in opisnikov ter viri podatkov, s pomočjo katerih je mogoče posamezno področje spremljati in vrednotiti.

Slika 6
Standardi in kazalniki profesionalnega učenja in delovanja strokovnih delavcev



Zbirka *Kakovost v vrtcih in šolah*, zvezek *Vodenje vrtcev in šol* (Brejc in drugi, 2019), opredeljuje štiri področja ravnateljevega vodenja, ki izhajajo iz formalnih slovenskih okvirov, hkrati pa se navezujejo na širša spoznanja vodenja v vzgoji in izobraževanju. Vodenje profesionalnega učenja zavzema pomemben del ravnateljevanja, kar je razvidno tudi iz njegove umestitve med standarde. Krepitev profesionalnega razvoja strokovnih delavcev je samostojni kazalnik standarda *Ravnatelj vodi pedagoško dejavnost*, hkrati pa je profesionalno učenje in razvoj mogoče najti še v drugih standardih in kazalnikih, kar je natančneje razvidno iz opisov posameznih kazalnikov in konkretnih primerov vprašanj za razmislek (glej zvezek *Vodenje vrtcev in šol*). V zvezku so navedeni tudi primeri meril in opisnikov, ki kažejo, kdaj je vodenje profesionalnega učenja kakovostno, ter viri podatkov, na podlagi katerih je mogoče spremljati in vrednotiti kakovost uresničevanja profesionalnega učenja.

Slika 7
Standardi in kazalniki
vodenja, ki vključujejo
profesionalno učenje
strokovnih delavcev



Preglednica 1

Standardi in kazalniki vodenja, ki vključujejo vodenje profesionalnega učenja

STANDARD 1 – RAVNATELJ VODI PEDAGOŠKO DEJAVNOST

Kazalnik	Opis kazalnika	Primeri vprašanj za razmislek
2: Ravnatelj ustvarja, ohranja in razvija spodbudna učna okolja.	Ravnatelj dejavnosti v šoli organizira tako, da imajo učitelji priložnost (čas in prostor) za opazovanje pouka, učenje, razpravo o učenju in izmenjavo primerov dobre prakse. Učitelje motivira, da raziskujejo in razvijajo pedagoško prakso, ter jih spodbuja, da prispevajo k »izobraževalni skupnosti«. Usmerja in spodbuja jih, da pri delu uporabljajo najnovejša spoznanja o učenju in poučevanju, ter jim omogoča, da strokovne rešitve, ki so v skladu z vizijo in cilji šole, uvajajo v prakso. Ravnatelj in učitelji poznajo prevladujočo prakso poučevanja v šoli ter ustvarjajo varno in spodbudno učno okolje za vse učence.	• Kakšne priložnosti za razpravo o učenju in izmenjavo prakse ravnatelj omogoča učiteljem? Kako uspešne so? • S čim ravnatelj spodbuja raznolike kurikularne dejavnosti? • S čim ravnatelj ustvarja priložnosti in kako spodbuja raziskovanje prakse in udejanjanje strokovnih rešitev? S čim spodbuja ter kako spremlja in vrednoti uvajanje novosti v poučevanje in učenje? • Kako dobro ravnatelj in učitelji poznajo prakso poučevanja v svoji šoli? Kako se z njo seznajajo? • S čim ravnatelj spodbuja strokovne delavce, da so predani nenehnemu učenju in nenehnemu razvijanju spretnosti ter strategij za uspešno učenje? • Katere posebne skupine učencev prepoznavajo v šoli in kako jim zagotavljajo varno ter spodbudno učno okolje?
3: Ravnatelj vzpostavlja in spodbuja sodelovalno prakso ter krepí skupno odgovornost vseh.	Ravnatelj v šoli vzpostavlja in spodbuja profesionalno sodelovanje, ki je namenjeno vzpostavitvi sodelovalne prakse za še kakovostnejše delovanje učiteljev. Prepoznava vodstveni potencial učiteljev in ustvarja priložnosti za njihov razvoj (srednje vodenje, učiteljevo vodenje). Uveljavlja profesionalno odgovornost in etiko ter vzpostavlja tako kulturo šole, v kateri tudi učenci smiselno sodelujejo pri odločitvah, ki zadevajo njihovo učenje.	• S čim ravnatelj zagotavlja, da so različne oblike profesionalnega sodelovanja v šoli namenjene razvoju in izmenjavi pedagoške prakse, ki izboljšuje dosežke učencev? Kako pogosto in na kakšne načine učitelji med seboj sodelujejo? • Kako ravnatelj prepoznava zmožnosti učiteljev za prevzemanje različnih nalog in pobud za vodenje? • Kako ravnatelj krepí kulturo profesionalnega (so)delovanja in etike v šoli? • Kako ravnatelj sodelovalno vodi in na katerih področjih? • Kako ravnatelj usmerja in povezuje vodenje na različnih ravneh (pomočniki, vodje strokovnih aktivov, razredniki, vodje kakovosti, vodje razvojnih timov idr.)?

4: Ravnatelj usmerja profesionalno učenje učiteljev ter skrbi za njihov in svoj profesionalni razvoj.

Ravnatelj pozna koristi profesionalnega učenja ter z raznolikimi priložnostmi za učenje in rast spodbuja razvoj profesionalnega znanja, zmožnosti in prakse učiteljev. Krepi profesionalno učenje učiteljev v skladu z razvojnimi cilji zavoda in potrebami posameznika na delovnem mestu, pri čemer spremlja in vrednoti delo učiteljev za učenje in poučevanje. V skladu s prednostnimi cilji šole načrtuje tudi svoj profesionalni razvoj, se udeležuje različnih (formalnih in neformalnih, individualnih in skupinskih) oblik profesionalnega učenja ter redno spremlja novosti na področjih vodenja v izobraževanju ter učenja in poučevanja. Ravnatelj se zaveda, kako se njegov profesionalni razvoj kaže pri vodenju in razvoju šole.

- Kako ravnatelj spremlja različne oblike profesionalnega razvoja učiteljev in evalvira vpliv teh praks na njihovo delo?
- Kako ravnatelj spodbuja profesionalno učenje in razvoj na šoli (npr. medsebojne hospitacije, skupne delavnice, izmenjavo izkušenj v šoli ...) in med šolami?
- Kako ravnatelj spremlja in vrednoti delo učiteljev ter načrtuje njihov profesionalni (karierni) razvoj? Kako pri tem ugotavlja potrebe posameznika in jih usklajuje s potrebami šole?
- Katere ugotovitve, pridobljene s spremljanjem in vrednotenjem dela učiteljev, uporablja pri vodenju in kako?
- Kako ravnatelj načrtuje svoj profesionalni (karierni) razvoj, ga udejanja, spremlja in vrednoti? Kako ravnatelj ve, da se njegov profesionalni razvoj odraža pri vodenju šole?
- Kako ravnatelj pri vodenju in razvoju zaposlenih ter ustvarjanju profesionalne kulture šole upošteva spoznanja iz literature, raziskav in drugih virov?
- Kako ravnatelj spodbuja in omogoča prenos sodobnih znanj v šolo?

STANDARD 1 – RAVNATELJ UČINKOVITO UPRAVLJA ŠOLO

Kazalnik	Opis kazalnika	Primeri vprašanj za razmislek
3: Ravnatelj sklepa in ureja delovna razmerja.	Pri sklepanju in urejanju delovnih razmerij ravnatelj upošteva zakonodajne določbe in ob tem skrbi, da so pri zaposlovanju novih sodelavcev v ospredju poslanstvo, vizija ter razvojni cilji šole, kriteriji za izbiro pa so jasno zapisani ter vsem znani. Ravnatelj učinkovito vodi zaposlene in pri tem prepoznava njihove zmožnosti, močna in šibka področja, ocenjuje zaposlene ter jim zagotavlja podporo pri njihovem nadaljnjem profesionalnem razvoju in napredovanjih.	• Kako sta pri zaposlovanju zagotovljeni preglednost in uporaba kriterijev za izbiro najprimernejših kandidatov? • Kako ravnatelj prepoznava močna in šibka področja ter dodatne zmožnosti zaposlenih in v skladu s tem ustrezno razporeja naloge? • Kako ravnatelj spremlja delo zaposlenih, jih ocenjuje in jim posreduje povratno informacijo ter ureja njihova napredovanja? • Kako je zagotovljeno, da so vsi zaposleni deležni usposabljanj in drugih oblik profesionalnega razvoja?



Izbrana orodja v podporo vodenju profesionalnega učenja

Izbrana orodja in pripomočki za vodenje profesionalnega učenja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju so lahko ravnatelju dragocena opora pri načrtovanju, spremljanju in vrednotenju profesionalnega učenja strokovnih delavcev in tudi njegovega učenja. Njihova ključna prednost je v tem, da omogočajo sistematičen in strukturiran pristop k profesionalnemu učenju, kar pripomore k večji preglednosti in usklajenosti razvojnih procesov v zavodu. S pomočjo ustrezno izbranih orodij lahko ravnatelj bolje prepozna močna področja posameznikov ter njihove potrebe po dodatni podpori, kar omogoča ciljno usmerjeno načrtovanje profesionalnega učenja. Orodja omogočajo tudi učinkovitejše spremljanje napredka vzgojno-izobraževalnega zavoda in/ali posameznika skozi čas ter s tem prispevajo k objektivnejšemu vrednotenju učinkov in utemeljenim dokumentiranim dokazom o napredku na področju profesionalnega učenja. Pomembna prednost je tudi spodbujanje refleksije, tako pri ravnatelju kot pri strokovnih delavcih. Dobro zasnovana orodja lahko usmerjajo razmišljanje o pedagoški praksi, spodbujajo komunikacijo in omogočajo deljenje dobrih praks v kolektivu, kar prispeva k večji povezanosti kolektiva in krepí profesionalno učečo se skupnost. Predvsem pa orodja ravnatelju omogočajo, da profesionalno učenje strokovnih delavcev izvaja bolj načrtno, pregledno in usmerjeno k dolgoročnemu razvoju kakovosti vzgojno-izobraževalnega dela.

Po drugi strani se je treba zavedati, da lahko neustrezna uporaba orodij in pripomočkov prinaša pasti, ki jih je treba poznati in preprečiti. Ena izmed pomembnejših omejitev je, da lahko omejujejo ustvarjalnost v specifičnem kontekstu, v katerem se profesionalno učenje odvija. Druga največja past je površinska uporaba orodij, kadar ravnatelj orodja uporablja zgolj formalno ali zaradi zunanjih pričakovanj, ne pa kot resnično podporo razvoju strokovnih delavcev. Poudarek uporabe

orodij naj ne bo na izpolnjevanju obrazcev, ampak na dejanski refleksiji in izboljševanju prakse. Ključno je, da ravnatelj orodja uporablja smiselno in jih prožno prilagaja vsakokratnim ciljem in okoliščinam.

V priročniku predstavljamo štirinajst izbranih orodij v podporo profesionalnemu učenju ([Preglednica 2 ↓](#)).

Preglednica 2

Seznam orodij v podporo vodenju profesionalnega učenja

ORODJE 1	Individualna presoja profesionalnega učenja skladno s standardi in kazalniki
ORODJE 2	Ugotavljanje vsebinskih individualnih potreb po profesionalnem učenju
ORODJE 3	Osební načrt profesionalnega učenja strokovnega delavca
ORODJE 4	Vodenje profesionalnega učenja tima, skupine, aktiva
ORODJE 5	Analiza strukturnih značilnosti profesionalnega učenja na ravni zavoda
ORODJE 6	Analiza in načrt dejavnosti profesionalnega učenja na ravni zavoda
ORODJE 7	Deljenje znanja v zavodu
ORODJE 8	Razprava ob strokovnem besedilu
ORODJE 9	Spremljava učinkov dejavnosti profesionalnega učenja
ORODJE 10	Dnevnik sledenja na delovnem mestu v tujini
ORODJE 11	Evalvacija usposabljanja kot dejavnosti profesionalnega učenja
ORODJE 12	Letni pogovori z orodjem GROWTH
ORODJE 13	Opomnik dobrodošlice
ORODJE 14	Karierni premiki

Izbrali smo orodja, ki še niso v večji meri prisotna v slovenski strokovni literaturi, in oblikovali nekatera nova, ob tem pa smo bili pozorni na to, da vsa skupaj podpirajo osnovne elemente celovitega procesa profesionalnega učenja. Orodja smo strukturirali tako, da ravnatelju in drugim vodjem ter strokovnim delavcem omogočajo jasen, pregleden in uporaben okvir za vodenje profesionalnega učenja. V prvi vrsti sledijo zanki kakovosti (načrtovanje, spremljanje, analiziranje in vrednotenje, poročanje), hkrati pa so usmerjena najprej na posameznika in nato na zavod oz. kolektiv. Vsako orodje je razdeljeno na štiri ključne razdelke: *V razmislek*, *Namen*, *Orodje* in *Namigi*, ki skupaj tvorijo logično zaporedje korakov – od refleksije in razumevanja do konkretnega načrtovanja in uporabe v praksi. Razdelek *V razmislek* ravnatelja spodbuja, da si vzame čas za premislek o lastnem razumevanju določene teme, izziva ali področja profesionalnega učenja. Vključuje usmerjevalna vprašanja, ki pomagajo razjasniti trenutne prakse, zaznati potrebe ter spodbuditi kritično razmišljanje o tem, kaj na določenem področju želimo izboljšati in zakaj. Ta del predstavlja izhodišče za smiselno uporabo orodja. V razdelku *Namen* je pojasnjeno, čemu je orodje namenjeno in kako lahko njegova uporaba prispeva k profesionalnemu učenju. Uporabniku pomaga razumeti, kdaj in zakaj je uporaba orodja smiselna ter kako se povezuje z drugimi procesi vodenja in razvoja na ravni zavoda. Sledi osrednji del – *Orodje*, ki vsebuje konkretne pripomočke, obrazce ali postopke za zbiranje informacij, načrtovanje aktivnosti, spremljanje napredka ali vrednotenja. Ta del je zasnovan praktično in omogoča takojšnjo uporabo v različnih kontekstih profesionalnega učenja. Zadnji razdelek, *Namigi*, ponuja dodatne usmeritve, ideje ali primere dobre prakse, ki lahko pomagajo pri učinkovitejši uporabi orodja. Namenjen je spodbujanju ustvarjalnosti, prilagajanju orodja specifičnim potrebam. V nekaterih primerih prinaša tudi informacije o dodatnih, v drugih gradivih objavljenih orodjih. Predlagamo, da si pred uporabo posameznega orodja uporabnik zastavi tri osnovna vprašanja:

- Kaj želim z orodjem doseči?
- Koliko orodje ustreza mojim/našim potrebam in kontekstu?
- Koliko lahko ostane takšno, kot je, in koliko ga je treba spremeniti/prilagoditi?

ORODJE 1:

Individualna presoja profesionalnega učenja skladno s standardi in kazalniki



V RAZMISLEK

- Kako dobro poznate profesionalno učenje posameznega strokovnega delavca v svojem zavodu in učenje celotnega kolektiva?
- Kako presojate kakovost profesionalnega učenja strokovnih delavcev?
- Kako dobro poznate kazalnike profesionalnega učenja in delovanja strokovnih delavcev iz zbirke *Kakovost v vrtcih in šolah*? Ali jih uporabljate? Če jih, s kakšnim namenom?



NAMEN

Profesionalno učenje strokovnih delavcev je eden temeljnih vzvodov pedagoškega vodenja in ključnih prepoznanih elementov vpliva na dosežke otrok in učencev. Poznavanje individualnih potreb strokovnih delavcev in njihovo povezovanje z razvojnimi potrebami vzgojno-izobraževalnega zavoda sta bistvenega pomena za zagotavljanje kakovosti poučevanja. Osrednji namen tega orodja je presoditi trenutno stanje na področju profesionalnega učenja posameznega strokovnega delavca skladno s slovenskimi standardi in kazalniki področja profesionalnega učenja in delovanja strokovnih delavcev (Krapše in drugi, 2019). Orodje lahko npr. uporabite v obliki delavnice pred pričetkom šolskega leta za načrtovanje profesionalnega učenja na ravni zavoda ali posameznika, v času izvajanja letnih pogovorov, pri prehajanju strokovnih delavcev iz naziva v naziv ipd. Strokovni delavci ga lahko uporabijo tudi v aktivih za lažje načrtovanje dela aktivov in drugih timov, skupin. S pomočjo pridobljenih podatkov od strokovnih delavcev lahko oblikujete zbirnik, ki vam bo pomagal lažje načrtovati profesionalno učenje na ravni zavoda (glej orodji 5 in 6). Orodje lahko povežete tudi z načrtovanjem samoevalvacije skladno s konceptom ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti s samoevalvacijo (20a. člen ZOFVI).



ORODJE

KORAK 1

Strokovni delavec si ogleda spodnjo preglednico z opisi posameznih kazalnikov profesionalnega učenja, ki mu pomagajo pri individualnem razmisleku in vrednotenju posameznih kazalnikov.

Preglednica 3

Kazalniki profesionalnega učenja (Krapše in drugi, 2019)

Standard	Kazalnik	Opis kazalnika
Strokovni delavec usmerja učenje tako, da učencu omogoča optimalne dosežke in razvoj.	1. Strokovni delavec vodi učni proces tako, da učencem omogoča pridobivanje in izkazovanje kakovostnega znanja, spretnosti in prečnih veščin.	Strokovni delavec razume, kaj so kakovostno znanje, kakovostno učenje in poučevanje ter sodoben, s sodobnimi teorijami in spoznanji znanstvenih raziskav usklajen pogled na procese (metode, oblike in strategije dela), ki do takšnega znanja vodijo, npr. problemski pouk, samostojno raziskovanje in odkrivanje, učenje z razumevanjem, formativno spremljanje in vrednotenje učenja itd. Upošteva individualne razlike med otroki/učenci, vodi otroku/učencu prilagojen pouk tako, da izhaja iz interesov in predznanja otrok/učencev/dijakov, izbira različne oblike in metode učenja ter prilagaja način preverjanja in ocenjevanja načinu poučevanja ter posebnostim otrok/učencev/dijakov. Za podporo učenju otrok/učencev/dijakom komunicira in sodeluje s starši. V pouk vnaša sodobno učno tehnologijo ter spodbuja razvoj raznovrstnih spretnosti in veščin. Pouk vodi tako, da otroci/učenci/dijaki razvijajo uporabno znanje. Izvaja dejavnosti, ob katerih otroci/učenci/dijaki spoznavajo sebe.

	2. Strokovni delavec ustvarja varno in spodbudno učno okolje.	Strokovni delavec ustvarja učne situacije, ki dajejo otrokom/učencem/dijakom možnost uspeha in razvoja pozitivne samopodobe. Kaže zanimanje za otroke/učence/dijake, pohvali njihovo prizadevanje in dosežke, sproti jim posreduje povratne informacije. Ustvarja odprto učno okolje. Spodbuja in spremlja zdrav telesni in duševni razvoj otrok/učencev/dijakov. Vzpostavlja jasna pravila, je dosleden v svojih zahtevah in dejanjih. Spodbuja spoštljivo medsebojno komunikacijo. Prizadeva si, da bi bilo učenje (tudi) v skladu z interesi otroka/učenca/dijaka. Učni proces organizira tako, da spodbuja sodelovanje med otroki/učenci. Pri ustvarjanju pogojev za varno in spodbudno učno okolje sodeluje tudi z družinami otrok/učencev/dijakov. Spodbuja strpnost v komunikaciji, vnaša humor in sproščeno vzdušje. Varuje zasebnost in dostojanstvo otroka/učenca/dijaka in drugih deležnikov, zato z informacijami zaupne narave ravna skrbno in odgovorno.
	3. Strokovni delavec spodbuja razvoj otrokovih/učenčevih/dijakovih vrednot	Strokovni delavec spodbuja razvoj vrednot, kot so učenje, znanje, spoštovanje različnosti, svoboda, odgovornost, in skladno s temi v šolskem okolju tudi deluje v različnih vsakodnevnih situacijah, spodbuja razpravo o družbenih vrednotah in vrednotah zavoda. Otroke/učence/dijake spodbuja k refleksiji o lastnem vrednostnem sistemu.
Strokovni delavec načrtuje, spremlja, vrednoti in izboljšuje svoje profesionalno delo ter usmerja svoj razvoj.	4. Strokovni delavec načrtuje profesionalno učenje in se vključuje v različne oblike profesionalnega učenja.	Strokovni delavec načrtuje svoj profesionalni razvoj za izboljšanje učenja in poučevanja, skladno z razvojnimi cilji zavoda. Nenehno spremlja razvoj na strokovno-poklicnem področju in pozna najnovejša spoznanja o učenju. Pozna in uporablja različne formalne in neformalne, individualne in skupinske oblike profesionalnega učenja v zavodu in zunaj njega. Izobražuje se, usposablja, dela in ustvarja na različnih področjih svojega profesionalnega delovanja (predmetno področje, področje dela, ki ga opravlja, vodenje, sodelovanje, IKT ipd.).

	5. Strokovni delavec spremlja in vrednoti svoje delo in učenje ter ju izboljšuje.	Strokovni delavec izboljšuje profesionalno delovanje tako, da ga raziskuje. Namensko, sistematično in nenehno spremlja ter vrednoti svoje delo s ciljem izboljšanja kakovosti dosežkov učencev/dijakov oz. razvoja in učenja otrok. Strokovni delavec razume pomen profesionalnega učenja za razvoj in kakovost svojega delovanja. Raziskuje in reflektira svoje delovanje in učenje ter spreminja in izboljšuje lastno prakso. Zbira povratne informacije od sodelavcev, ravnatelja, otrok/učencev/dijakov, staršev, delodajalcev ipd. ter na osnovi tega ugotavlja močna in šibka področja svojega profesionalnega delovanja. Reflektira svoje delo in procese lastnega učenja ter ve, kako se njegovo profesionalno učenje odraža pri njegovem delovanju. Spreminja, izboljšuje svojo prakso profesionalnega delovanja in je ves čas usmerjen v vseživljenjsko izkustveno učenje.
Strokovni delavec deluje v profesionalnih učečih se skupnostih.	6. Strokovni delavec se vključuje in prispeva k razvoju učeče se skupnosti v zavodu.	Strokovni delavec se zaveda pomena delovanja vsakega posameznika za kakovostno delovanje in uspešnost zavoda, zato se aktivno vključuje in skrbi za razvoj profesionalne učeče se skupnosti v zavodu. Strokovni delavec kot vodja učenja poleg nenehnega izboljševanja lastne prakse: • razvija veščine in je usmerjen v izgrajevanje sodelovalne kulture med sodelavci, spoštuje človekovo dostojanstvo in se ravna po načelu enakosti in pravičnosti; • krepi sodelovanje med strokovnimi delavci in spodbuja skupno učenje; • organizira, vodi in/ali aktivno sodeluje v različnih oblikah profesionalnega učenja v zavodu; • spodbuja druge strokovne delavce k akcijskemu načrtovanju, refleksiji, raziskovanju; organizira, vodi in/ali sodeluje v kolegijskih presojah; • organizira, vodi in/ali aktivno sodeluje v formalnih in neformalnih strokovnih skupinah; • skrbi za predstavitev in prenos novih spoznanj in primerov dobrih praks v zavodu; • konstruktivno sodeluje pri odločanju na ravni zavoda.

7. Strokovni delavec se vključuje in deluje v skupnostih zunaj zavoda.

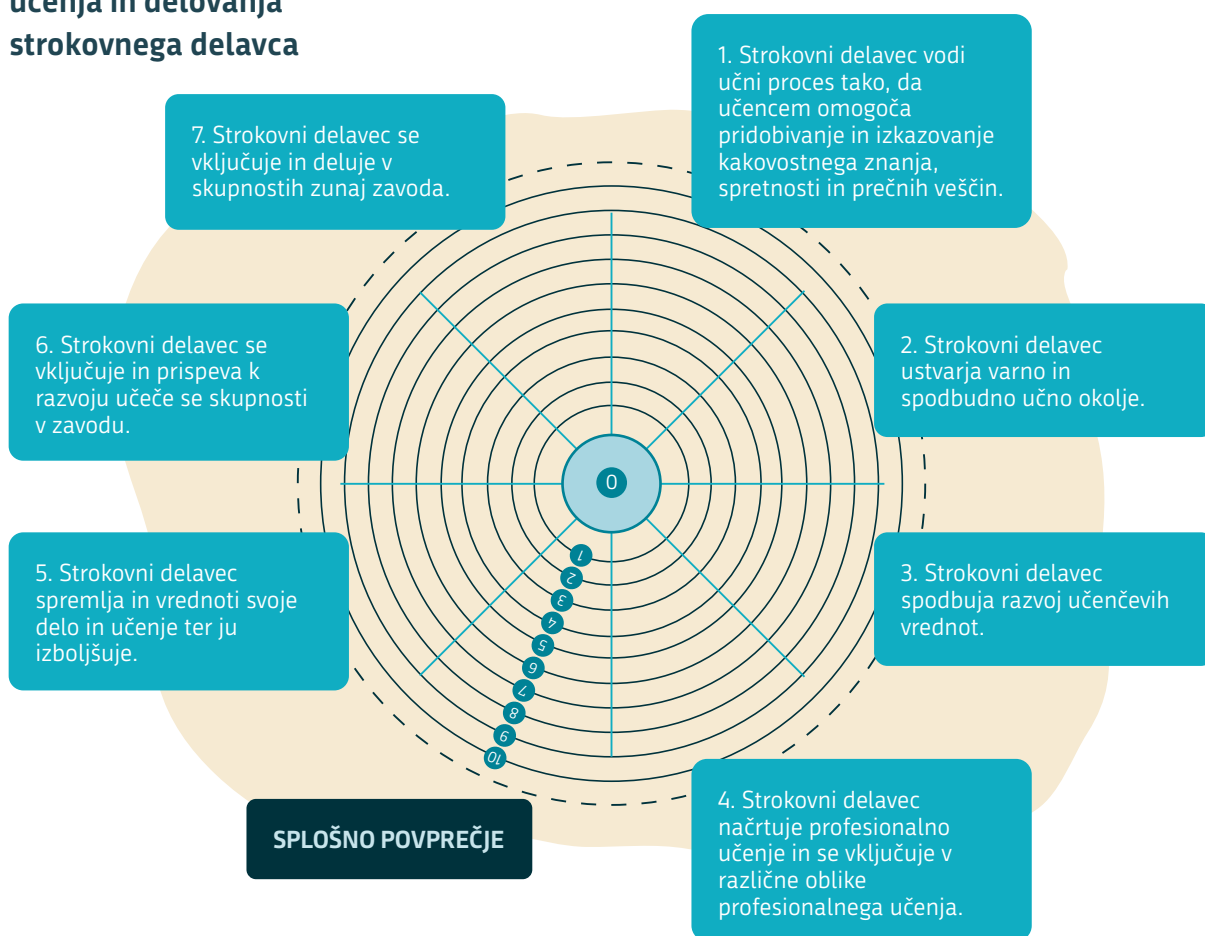
Strokovni delavec:

- se dejavno vključuje v različne oblike profesionalnega sodelovanja in učenja zunaj zavoda za razvoj in krepitev kakovosti učenja in poučevanja (z drugimi strokovnimi delavci, delodajalci, ravnatelji, predstavniki šolskega sistema, javnimi zavodi, zbornicami, fakultetami, strokovnjaki ...);
 - se profesionalno in tvorno vključuje v javne razprave o pomembnih vprašanjih vzgoje in izobraževanja ter tako prispeva k sistemskim predlogom, krepitvi, prepoznavanju vloge strokovnega delavca v družbi;
 - sodeluje v lokalnem okolju za krepitev socialnega in kulturnega kapitala, npr. medgeneracijsko sodelovanje, prostovoljstvo, kulturne in druge prireditve idr.;
 - sodeluje z drugimi deležniki (gospodarstvo, združenja, centri, kulturne ustanove ...) za doseganje ciljev VIZ;
 - se aktivno vključuje v mednarodno sodelovanje.
-

KORAK 2

Strokovni delavec vsak kazalnik posebej presodi, v kolikšni meri ga uresničuje na lestvici od 1 do 10 (1 – nikoli, 10 – redno). Za vsak kazalnik posebej vrednost prenese v spodnje kolo ravnovesja (Slika 8 ↓), in sicer tako, da za posamezni kazalnik profesionalnega učenja in delovanja pobarva toliko črt, kolikor je njegova ocenjena vrednost posameznega kazalnika.

Slika 8
Kolo profesionalnega
učenja in delovanja
strokovnega delavca



KORAK 3

Strokovni delavec odgovori na naslednja vprašanja in odgovore zapiše:

- Kako se vrti kolo? Je vožnja gladka ali poskakujoča?
- Me je kaj presenetilo?
- Kako doživljam svoje delo skozi sliko kolesa?
- Čemu trenutno namenjam čas? Čemu bi ga želel nameniti?
- Kaj bi me lahko vodilo do ocene 10 na posameznem področju? Kako bi bilo to videti?
- Kateri vidik bi najraje izboljšal?
- Kako lahko naredim prostor spremembam v svojem delovanju? Kdo ali kaj me lahko podpre?
- Kateri ključni korak bi me približal k boljšemu ravnovesju pri posameznem kolesu?
- Kaj bi mi to prineslo?

KORAK 4

Zberite izpolnjena kolesa ravnovesja in zapise strokovnih delavcev. Uporabite zbirnik skupaj z orodjem 5 v tem priročniku za izdelavo končnega načrta profesionalnega učenja na ravni zavoda (orodje 6). S pomočjo orodja lahko poskusite presoditi tudi svoje profesionalno učenje.



NAMIGI

- Za podrobnejša navodila strokovnim delavcem glede posameznega opisa kazalnika si lahko dodatno pomagata s primeri vprašanj iz zbirke *Kakovost v vrtcih in šolah* 🌐 (Brejc in drugi, 2019).
- Analiza zbirnikov je lahko vaše izhodišče za načrtovanje samoevalvacije skladno s konceptom ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti s samoevalvacijo na ravni zavoda (20a. člen ZOFVI). Področje profesionalnega učenja in delovanja strokovnih delavcev je namreč eno izmed področij programa razvoja in samoevalvacijskega poročila. V ta namen si oglej tudi predloge na spletišču *zakakovost.si* 🌐.
- To, koliko je vaš kolektiv primer učeče se skupnosti, lahko ovrednotite tudi z orodjem »Učeča se skupnost« v prosto dostopnem priročniku *Vodenje v vzgoji in izobraževanju: orodjarna za ravnatelje in druge vodje* 🌐 (Zavašnik in Ažman, 2025).

- Na YouTube kanalu si lahko ogledate zanimiv posnetek/webinar z naslovom  Understanding Teacher Learning for Effective Development v organizaciji tematskih seminarjev EUN Academy 2025. V posnetku so predstavljena najnovejša spoznanja o učnem procesu učiteljev, dejavnikih, ki vplivajo na učinkovito profesionalno učenje, ter o načinih oblikovanja dejavnosti profesionalnega učenja, ki resnično izboljšujejo prakso v razredu. Govorci razložijo, zakaj so refleksija, sodelovanje, raziskovanje prakse in podpora skupnosti ključni. Predstavijo tudi konkretne primere pristopov in orodij za spodbujanje učenja strokovnih delavcev.

ORODJE 2:

Ugotavljanje vsebinskih individualnih potreb po profesionalnem učenju



V RAZMISLEK

- Kako veste, kakšne so vsebinske individualne in skupne potrebe vaših strokovnih delavcev po profesionalnem učenju? Katere kompetence vaši strokovni delavci dobro obvladujejo in v katerih so šibkejši?
- Katere načine za prepoznavanje potreb po profesionalnem učenju strokovnih delavcev uporabljate? Na podlagi česa se odločate, katere teme in vsebine boste obravnavali na skupnih izobraževanjih in usposabljanjih v zavodu?



NAMEN

Prepoznavanje vsebinskih potreb po profesionalnem učenju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju je ključen korak pri zagotavljanju kakovostnega dela zavoda in pri razvoju zavoda kot celote. Z natančno ugotovitvijo, katera znanja in spretnosti strokovnim delavcem primanjkujejo ali jih je treba nadgraditi, lahko dejavnosti profesionalnega učenja prilagodite dejanskim izzivom in ciljem zavoda. Ker morajo zavodi imeti tudi programe razvoja in načrte profesionalnega učenja, opredelitev potreb zagotavlja, da so dejavnosti profesionalnega učenja skladne z razvojnimi oz. dolgoročnimi cilji zavoda. Prav tako ustrezno usposobljen strokovni delavec, ki se počuti kompetentnega, lažje dosega učne cilje, krepi odnose z otroki, učenci in s sodelavci ter je bolj motiviran za delo. Pravilno usmerjene dejavnosti učenja strokovnim delavcem omogočajo boljše delo z otroki in učenci z različnimi sposobnostmi, ozadji in potrebami. Glavni namen tega orodja je samooceniti lastne vsebinske kompetence in izražene želje po razvoju. Kombinirati ga je mogoče z drugimi orodji. Zbir kompetenc je nastal na podlagi strokovnega razmisleka sodelavcev ZRSŠ pri pripravi predloga sprememb Pravilnika o napredovanju strokovnih delavcev v nazive v letu 2023 (Skvarč in drugi, 2023, interno gradivo ZRSŠ).



ORODJE

KORAK 1

Strokovni delavec si ogleda spodnji seznam kompetenc na vsebinskem področju vzgoje, učenja in poučevanja. Za vsako kompetenco posebej presodi svojo usposobljenost na lestvici od »začetnika« do »eksperta«.

Preglednica 4

Vsebinske kompetence vzgoje, učenja in poučevanja

Načrtovanje in izvajanje učnega procesa		Začetnik	Razvijalec	Ekspert
1.	Načrtovanje in izvajanje vzgojno-izobraževalnega procesa v raznolikih učnih okoljih in z raznolikimi aktivnimi učnimi oblikami in metodami, s poudarkom na vključevanju otrok/učencev/dijakov v vseh fazah učnega procesa, spodbujanju miselnih aktivnosti in razvijanju raznolikih spretnosti, veščin in odnosov.			
2.	Razvojna naravnost, preizkušanje in vpeljevanje novosti na področju sodobnih didaktičnih pristopov ter aktualnih (predmetnih) vsebin.			
3.	(Medpredmetno) timsko načrtovanje in izvajanje učnega procesa v sodelovanju s preostalimi strokovnimi delavci.			
Spremljanje napredka in vrednotenje doseganja ciljev		Začetnik	Razvijalec	Ekspert
4.	Načrtno in sistematično spremljanje napredka otrok/učencev/dijakov v izobraževanju na področju znanja, veščin in odnosov ter podajanje kakovostnih povratnih informacij udeležencem v vseh fazah učnega procesa.			
5.	Preverjanje in ocenjevanje znanja udeležencev na raznolike načine in v skladu z ustrezno zasnovanimi kriteriji. Za vrtec: Preizkušanje in uporaba raznolikih načinov dokumentiranja otrokovega procesa učenja in napredka otrok na različnih razvojnih področjih v namen dialoga med vsemi deležniki.			

Individualizacija in diferenciacija**Začetnik****Razvijalec****Ekspert**

6. Upoštevanje interesov, zmožnosti in potreb otrok/učencev/dijakov pri načrtovanju in izvajanju vzgojno-izobraževalnega procesa. Izvajanje prilagoditev za: otroke/učence/dijake s primanjkljaji, motnjami in ovirami, talentirane in nadarjene otroke/učence/dijake, otroke/učence/dijake priseljence in iz drugih ranljivih skupin.

7. Mentorstvo nadarjenim posameznikom ali skupinam učencev/dijakov zunaj obveznega programa: pri raziskovalnih dejavnostih, natečajih, pripravi na tekmovanja, nastopih.
Za vrtec: Zagotavljanje razvojno-procesnega pristopa pri vzgojno-izobraževalnem delu (upoštevanje otrokove stopnje razvoja in temu ustrezen izbor ciljev in dejavnosti).

Uporaba različnih virov in tehnologij**Začetnik****Razvijalec****Ekspert**

8. Uporaba sodobnih tehnologij v učnem procesu za usmerjanje učenja, spremljanje napredka učečih se in omogočanje sodelovalnega učenja med učečimi.
Za vrtec: Uporaba sodobnih tehnologij v vzgojno-izobraževalnem procesu v podporo učenju, spremljanje napredka otrok in omogočanje sodelovalnega učenja med otroki.

9. Priprava/izdelava (digitalnih) didaktičnih gradiv in pripomočkov v podporo vzgojno-izobraževalnemu procesu in za učenje.

Zagotavljanje varnega in spodbudnega učnega okolja**Začetnik****Razvijalec****Ekspert**

10. Izvajanje aktivnosti pri pouku, razrednih urah in zunaj obveznega programa, usmerjenih v: krepitev zdrave samopodobe (občutka lastne vrednosti), skrb za zdravje in dobro počutje, razvijanje socialne in čustvene pismenosti, doseganje ničelne tolerance do nasilja ...
Za vrtec: Ustvarjanje varnega in spodbudnega učnega okolja v vrtcu, ki temelji na načelih *Kurikula za vrtce*, sodobnih konceptih predšolske vzgoje ter smernicah inovativnega učnega okolja za 21. stoletje.
-

-
11. Ustrezno ravnanje v primeru pojavov neželenega vedenja, nasilja ali konfliktov med deležniki. Izvajanje dejavnosti, ki omogočajo krepitev pozitivne samopodobe, skrb za zdravje in dobro počutje, razvijanje socialne in čustvene pismenosti (uravnavanje čustev, razvijanje empatije, strpnosti), doseganje ničelne tolerance do nasilja ...
-

KORAK 2

Strokovni delavec na podlagi opravljene vsebinske analize izbere tri kompetence, ki jih želi in/ali mora najprej izboljšati. Vsako od njih zapiše v spodnjo preglednico. Za vsako od kompetenc odgovori na sklop vprašanj, navedenih pod preglednico.

Preglednica 5

Kompetence, ki jih želi strokovni delavec nadgraditi

1. KOMPETENCA

2. KOMPETENCA

3. KOMPETENCA

Vprašanja:

- Kaj v zvezi s to kompetenco sem že naredil?
- Kaj konkretno bi še rad vedel, znal narediti?
- Kako bi to znanje, vedenje, spretnosti lahko pridobil v zavodu ali zunaj njega?
- Kdo mi lahko pri tem v zavodu in zunaj njega pomaga?
- Kateri bodo moji prvi trije koraki, da bom to kompetenco v bližnji prihodnosti nadgradil?



NAMIGI

- V vzgojno-izobraževalnem zavodu postaja vse pomembnejša krepitev ne le vsebinskih predmetnih kompetenc, ampak predvsem prečnih znanj in spretnosti oz. kompetenc 21. stoletja, med katere umeščamo: skupinsko delo in sodelovanje, zmožnost reševanja problemov, prenos znanja in veščin na nova področja/probleme, digitalno pismenost, komunikacijske in socialne veščine, interdisciplinarnost, medkulturne in jezikovne kompetence, trajnost (OECD, 2013). OECD Learning Compass 2023  je »netipski« učni načrt/kurikul, ki pomaga usmerjati otroke, učence, da se znajdejo v nepredvidljivem in hitro spreminjajočem se svetu, medtem ko OECD Teaching Compass 2030  strokovnim delavcem pomaga podpirati otrokov, učenčev razvoj v skladu z vizijo Learning Compass.
- Slovenski kurikularni dokument *Skupni cilji in njihovo umeščanje v učne načrte in kataloge znanj*  (Ahačič in drugi, 2023) določa pet področij skupnih ciljev: jezik, državljanstvo, kultura in umetnost; trajnostni razvoj; zdravje in dobrobit; digitalna kompetentnost; podjetnost. Ne gre za poenostavljeno dodajanje ciljev obstoječim predmetnim ciljem, temveč za njihovo konkretizacijo z umeščanjem v predmetne cilje.
- Če vas zanimajo podatki o potrebah slovenskih strokovnih delavcev po profesionalnem učenju v osnovnih in srednjih šolah, si lahko podrobneje pogledate rezultate raziskave TALIS 2024  (Japelj Pavešič in drugi, 2025).

ORODJE 3:

Osebni načrt profesionalnega učenja strokovnega delavca



V RAZMISLEK

- Kako natančno imate v vašem zavodu izdelane individualne načrte profesionalnega učenja? Čemu so primarno namenjeni?
- Če individualnih načrtov nimate izdelanih, kaj bi se zgodilo, če bi jih uvedli? K čemu bi lahko načrti prispevali?
- Kako bi bilo mogoče individualne načrte povezati z vlogo za napredovanje strokovnega delavca v nazive?



NAMEN

Brez načrta se dejavnosti profesionalnega učenja pogosto odvijajo naključno in nepovezano. Individualni načrt profesionalnega učenja zagotavlja, da strokovni delavec načrtno razvija kompetence, potrebne za njegov razvoj in razvoj zavoda (povezanost individualnih ciljev z razvojnimi cilji zavoda). Z načrtom lahko strokovni delavec presodi, katerim dejavnostim posveča več pozornosti, katerim manj, kar krepi njegov občutek učinkovitosti in motivacijo, hkrati pa pomaga tudi oblikovati in utrditi njegovo profesionalno identiteto. Raziskave in praksa dokazujejo, da načrtno razvijanje profesionalnega učenja izboljšuje kakovost poučevanja, zmanjšuje občutek obremenjenosti in večja zadovoljstvo pri delu ter pri strokovnem delavcu krepi občutek, da obvladuje izzive. Glavni namen tega orodja je pomagati strokovnemu delavcu pri načrtovanju profesionalnega učenja.



ORODJE

V spodnjih preglednicah so navedene mnogotere dejavnosti profesionalnega učenja, ki se jih lahko strokovni delavec udeležuje v zavodu ali zunaj njega. Preglednici 6 in 7 predstavljata osebni načrt profesionalnega učenja strokovnega delavca in ju je mogoče uporabiti za letno načrtovanje ali pa tudi za dolgoročneje načrtovanje (npr. karierni prehodi v strokovnih nazivih). Osebni načrt poleg dejavnosti vključuje tudi povezanost posamezne dejavnosti z razvojnimi cilji zavoda ter s samoevalvacijo zavoda, načrtuje kdaj, kje in s kom bo strokovni delavec pridobljeno znanje in spretnosti delil z drugimi sodelavci (poleg tistih, ki so skupaj z njim že neposredno vključeni v posamezno dejavnost). Pri izpolnjevanju preglednice lahko strokovni delavec posamezne dejavnosti briše ali dodaja. Podoben načrt lahko izdela ravnatelj tudi za svoje dejavnosti profesionalnega učenja.

Preglednica 6

Načrt profesionalnega učenja strokovnega delavca V ZAVODU

DEJAVNOSTI PROFESIONALNEGA UČENJA V VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNEM ZAVODU

	VKLJUČENI (navedi, kdo so vključeni strokovni delavci)	POVEZAVA Z RAZVOJNIMI CILJI ZAVODA IN SAMOEVALVACIJO ZAVODA (navedi, s katerimi cilji)	KDAJ, KJE IN S KOM BOM DELIL PRIDOBLENO ZNANJE, SPRETNOSTI
1.	Medsebojne/kolegialne hospitacije v zavodu		
2.	Formalno mentorstvo strokovnim delavcem začetnikom in pripravnikom		
3.	Neformalno mentorstvo preostalim novozaposlenim		
4.	Akcijsko raziskovanje		

5. Aktivna udeležba strokovnih delavcev na srečanjih strokovnih aktivov / skupin v strokovnih razpravah

6. Poučevanje v paru/ tandemu

7. Aktivna vključenost v coaching, supervizijo, intervizijo

8. Branje strokovne in znanstvene literature

9. Redno pisanje refleksij, dnevnikov, vodenje (e) listovnika

10. Delitev/izmenjava gradiv, učnega materiala in pripomočkov

11. Skupno soustvarjanje in dopolnjevanje gradiva, izboljšave učnega materiala in pripomočkov

12. Delitev znanja na posebnih dnevih, pedagoških konferencah, v strokovnih aktivih in drugih skupinah, med projektnimi skupinami
...

13 Drugo:

Preglednica 7

Načrt profesionalnega učenja strokovnega delavca ZUNAJ ZAVODA

DEJAVNOSTI PROFESIONALNEGA UČENJA ZUNAJ VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNEGA ZAVODA

	VKLJUČENI (navedi, kdo so vključeni strokovni delavci)	POVEZAVA Z RAZVOJNIMI CILJI ZAVODA IN SAMOEVALVACIJO ZAVODA (navedi, s katerimi cilji)	KDAJ, KJE IN S KOM BOM DELIL PRIDOBLJENO ZNANJE, SPRETNOSTI
1.	Udeležba na seminarjih in delavnicah v Sloveniji		
2.	Aktivna udeležba na konferencah v Sloveniji (s prispevkom)		
3.	Udeležba na konferencah v Sloveniji (brez prispevka)		
4.	Aktivna udeležba na konferencah v tujini (s prispevkom)		
5.	Udeležba na konferencah v tujini (brez prispevka)		
6.	Medsebojne/kolegialne hospitacije med različnimi zavodi		
7.	Aktivna vključenost v slovenske (nacionalne) projekte		
8.	Aktivna vključenost v mednarodne projekte (npr. Erasmus+, Interreg, Horizon)		
9.	Mobilnost v tujini (usposabljanje, sledenje na delovnem mestu, poučevanje)		

10. Obiski drugih vzgojno-izobraževalnih zavodov (npr. šol, vrtcev)

11. Obiski podjetij, javnih organizacij ali nevladnih organizacij

12. Aktivno sodelovanje z javnimi zavodi na področju šolstva (npr. ZRSŠ, CPI, ACS, RIC) kot (so)izvajalec usposabljanja ali član delovnih/ekspertnih skupin

13. Aktivna vključenost in sodelovanje v (spletnih) skupnostih, mrežah, povezanih z vzgojo in poučevanjem

14. Vključenost v formalne študijske programe

15. Sodelovanje v kolegalnih presojah, zunanjih evalvacijah

16. Drugo:

Strnite:

Kaj ugotovite ob pogledu na načrt?

Kaj lahko na podlagi pridobljenih informacij storite?



NAMIGI

- Osebni načrt profesionalnega učenja je običajno tudi del listovnika (portfolia), ki predstavlja osebno zbirko gradiv, dokazov in refleksij, s katero strokovni delavec sistematično spremlja in predstavlja svoje profesionalno učenje, dosežke in delo. Prikazuje, kako se kompetence strokovnega delavca razvijajo skozi čas, ter razmišljanja strokovnega delavca o lastni praksi, uspehih in izzivih. Listovnik je mogoče uporabiti tudi pri postopkih napredovanja v nazive ali pri letnih pogovorih. Več o e-listovniku ter izkušnjah in idejah strokovnih delavcev, ki so ga preizkušali, si lahko preberete v publikaciji z naslovom *ePortfolio of a Student Experiences and ideas of Slovenian teachers in International project European ePortfolio Classrooms (EUfolio)* (Rupnik Vec in drugi, 2015) ali v prispevku z naslovom »Vloga razvojnega elektronskega listovnika v profesionalnem učenju in razvoju učitelja« (Rupnik Vec in Stanojev, 2013).
- V knjigi *Elementi coachinga in supervizije v podporo kolegialnemu svetovanju: za sistemsko vodenje v praksi* (Zavašnik in Ažman, 2024) sta na voljo še dve drugi orodji v podporo profesionalnemu učenju: »Drevo profesionalne rasti« in »Reflektivni dnevnik profesionalnega učenja«, ki ju lahko prilagodite za svoj kontekst.
- Leta 2022 je bil kot prostor za povezovanje in pogovore o vodenju v vzgoji in izobraževanju objavljen *Podkast Edu Salon* s svetovno (pri)znano avstralsko ravnateljico dr. Deborah Netolicky. Tako kot francoski saloni v 18. stoletju je tudi ta podkast prostor za raznolike glasove, ki raziskujejo ideje in ustvarjajo razpravo, da bi spremenili svet na bolje. V vsaki epizodi se avtorica pogovarja z ravnatelji, strokovnjaki, znanstveniki, drugimi vodji, da bi ravnatelji in drugi praktiki dobili vpogled v to, kje je izobraževanje zdaj in kako bi se lahko razvijalo v prihodnosti. Gostila je že mnoge znane strokovnjake s področja vodenja v vzgoji in izobraževanju, npr. Andyja Hargreavesa, Michaela Fullana, Almo Harris, Helen Kelly in Jima Knighta. Edu Salon gostuje na Soundcloudu (globe icon), na voljo pa je tudi prek Apple Podcasts, Spotify, Amazon Music, Google Podcasts in Audible.

ORODJE 4:

Vodenje profesionalnega učenja skupine, tima, aktiva



V RAZMISLEK

- Kakšna pričakovanja gojite do strokovnih delavcev, ki jih vodite v timu, skupini, aktivu? Kakšna pričakovanja gojijo oni do vas? Kakšna so pričakovanja ravnatelja o učenju posameznega aktiva? Koliko so pričakovanja razjasnjena na ravni zavoda?
- Katere oblike, načine profesionalnega učenja uporabljate v timu, skupini, aktivu, ki ga vodite? Katere prepoznate kot bolj/manj uspešne in učinkovite?
- Kaj bi želeli kot vodja tima, skupine, aktiva narediti v zvezi s profesionalnim učenjem, pa vam ni uspelo? Čemu pripisujete razloge?



NAMEN

Srednji vodje (vodje skupin, timov, aktivov ipd.) lahko pomembno vplivajo na dosežke otrok in učencev, če zmorejo vzpostavljati kakovostne pogoje, ki vodijo h kolektivnim prizadevanjem skupine strokovnih delavcev za izboljšanje učenja in poučevanja (Gurr, 2020). Med te pogoje umeščamo tudi skrb za kakovostno profesionalno učenje skupine. Glavni namen tega orodja je ozavestiti pomen delovanja skupine na področju profesionalnega učenja v odnosu do strokovnih delavcev. Odnosi med strokovnimi delavci v skupini so lahko zapleteni in nevroznanost nam kaže, da nas običajno privlačijo ljudje, ki so nam podobni. A zavedanje tega ni dovolj: vodje morajo najti strategije in načine, kako se povezati tudi z ljudmi, ki so drugačni. Pričujoče orodje omogoča, da se poglobimo v odnose, ki jih imamo s strokovnimi delavci v skupini, in raziščemo strategije, ki bi lahko izboljšale odnose med nami/njimi, še posebej na področju učenja. Orodje je prirejeno po avtorjih Passmore in drugi (2021). Orodje lahko uporabite kot ravnatelj ali pa ga lahko uporabijo tudi srednje vodje za analizo delovanja svojih skupin.



ORODJE

KORAK 1

Odgovorite na spodnja vprašanja o vodenju profesionalnega učenja vaše skupine:

- Koliko je v skupini vzpostavljeno varno okolje za sodelovanje, izražanje in deljenje izkušenj?
- Kako omogočam, da člani skupine delijo svoje znanje, izkušnje in izzive?
- Katere priložnosti za profesionalni dialog zagotavljam v okviru skupine?
- Kako v skupini krepim različne dejavnosti profesionalnega učenja?
- Koliko uporabljam protokole ali strukturirane metode, ki omogočajo globlje učenje?
- Kako spodbujam člane k raziskovanju novih pristopov ali uvajanju sprememb?
- Koliko znamo kot skupina sprejemati odločitve na podlagi dokazov in ne zgolj navad?
- Kako prilagajam vodenje učnim potrebam posameznikov v skupini?
- Kako moje učenje vpliva na delovanje tima in kako ga lahko bolje povezujem z učenjem skupine?
- Kako pogosto namenim čas refleksiji svojega vodenja in kaj mi te refleksije sporočajo o meni kot vodji?

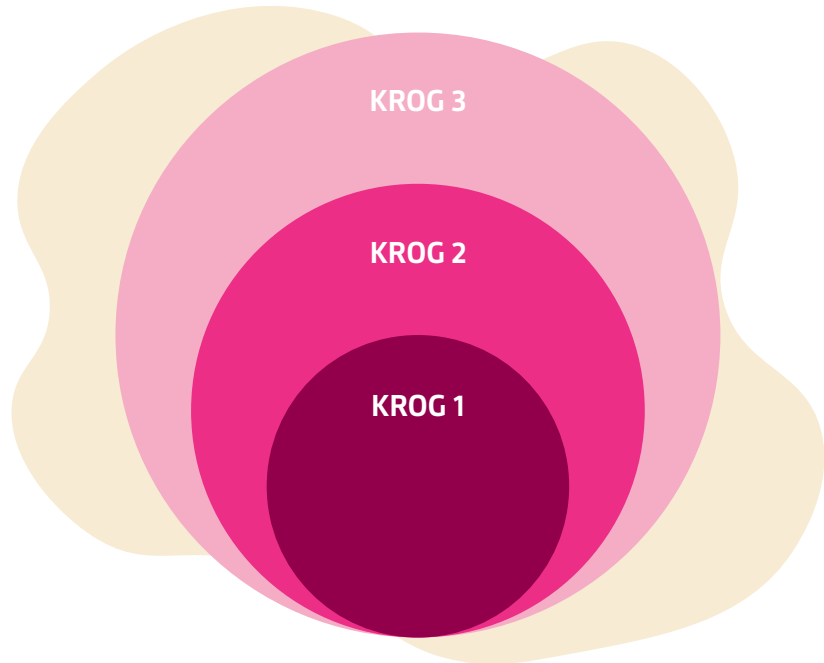
KORAK 2

Narišite tri kroge (glej Sliko 9). V posamezni krog (1, 2 in 3) poimensko razvrstite osebe, ki so del skupine, in sicer tako, da:

- v 1. krog napišete imena oseb, s katerimi ste v najboljših odnosih;
- v 2. krog napišete imena oseb, s katerimi ste v dobrih odnosih, a bi v določenih primerih lahko bilo bolje;
- v 3. krog napišete imena oseb, s katerimi bi odnose radi izboljšali.

Imena oseb zapišite tudi glede na bližino ali oddaljenost v posameznem krogu (npr. bližje ali dlje od drugega kroga).

Slika 9
Krogi odnosov v skupini



KORAK 3

Oglejte si sliko in odgovorite na spodnja vprašanja:

- Koliko oseb je v prvem, drugem in tretjem krogu?
- Kaj je značilno za močne, kakovostne odnose v prvem krogu? Kaj je na njih posebnega? Kaj z vidika profesionalnega učenja prispeva k tem kakovostnim odnosom?
- Kaj občutite, ko ste z osebami iz drugega in tretjega kroga? Razmislite o vsaki osebi posebej.
- S katero osebo / S katerimi osebami iz drugega in tretjega kroga bi radi odnos/odnose prednostno pripeljali v prvi krog? Zakaj?
- Kaj bi lahko storili, da bi se to zgodilo? Kaj od tega, kar dela obstoječe odnose močne, bi lahko uporabili za ta premik? Kako bi se po vašem mnenju osebe odzvale? Kako bi se odzvale osebe iz prvega kroga?
- Katere dejavnosti profesionalnega učenja v timu/skupini/aktivu bi po vašem mnenju k temu premiku prispevale največ?

KORAK 4

Izberite eno izmed oseb iz drugega ali tretjega kroga, s katero bi radi prioriteto izboljšali odnose. Razmislite o dejavnosti profesionalnega učenja, s katero bi jo pritegnili. Katera dejavnost bi to bila? Kateri bi bili prvi trije koraki za izvedbo te dejavnosti? Kaj bi to pomenilo za vas?



NAMIGI

- Orodji »Srednje vodenje« in »Vodenje timov« sta prosto dostopni v priročniku *Vodenje v vzgoji in izobraževanju: orodjarna za ravnatelje in druge vodje* 🌐 (Zavašnik in Ažman, 2025).
- Več o vlogah v timu lahko izveste v videoposnetku z naslovom *Belbin Team Roles: Theory and Application* 🌐.
- Upravna akademija Ministrstva za javno upravo RS 🌐 ponuja številne kakovostne programe usposabljanja za vodenje in učinkovit razvoj timov.

ORODJE 5:

Analiza strukturnih značilnosti profesionalnega učenja na ravni zavoda



V RAZMISLEK

- Kako načrtujete profesionalno učenje strokovnih delavcev na ravni zavoda?
- Kaj vse vključite v načrt profesionalnega učenja strokovnih delavcev na ravni zavoda? Katere dejavnosti so vključene?
- Kje je načrt profesionalnega učenja objavljen/dostopen? Kdo in kako spremlja njegovo uresničevanje?



NAMEN

Osrednji namen orodja je presoditi različne vidike oz. strukturne značilnosti profesionalnega učenja na ravni zavoda s ciljem kakovostnejšega in učinkovitejšega načrtovanja. V načrt profesionalnega učenja na ravni zavoda je treba vključiti različne vidike, še posebej vsebinske in izvedbene, pa tudi časovne in prostorske. Upoštevati je treba uravnoteženost razvojnih potreb zavoda in individualne potrebe strokovnih delavcev. Razmisliti je treba, katere dejavnosti profesionalnega učenja kar najbolj prispevajo h kakovostnemu delovanju strokovnih delavcev ter kako jih je smiselno in ustrezno razporediti preko celotnega šolskega leta. Poskrbite, da bodo vsi strokovni delavci vključeni v profesionalno učenje ne glede na izkušnje in delovno dobo. Za izvedbo orodja predlagamo, da ga uporabite v skupini sodelavcev (npr. vodstveni tim, tim za kakovost), saj bo tako presoja bolj uravnotežena.



ORODJE

KORAK 1

Ocenite posamezni vidik profesionalnega učenja za vaš zavod. Pri analizi posameznih vidikov profesionalnega učenja (tj. zakaj, kaj, kako, kje, kdaj) si pomagajte z vprašanji v spodnji preglednici, v kateri so posamezni vidiki podrobneje opisani. Za vsak posamezni vidik dodelite oceno od 0 do 4, pri čemer je 4 najvišja ocena. Ocene utemeljite s konkretnimi primeri.

Preglednica 8

Presoja petih vidikov profesionalnega učenja na ravni zavoda

VIDIKI	VPRAŠANJA	OCENA 1 - 4
VZROČNO-POSLEDIČNI VIDIK Zakaj se učim/-o?	Odgovorimo na vprašanji, koliko: • se učimo zato, da svoja stališča, prepričanja, vrednote, znanje, spretnosti in veščine izboljšujemo tako, da spreminjamo svojo prakso delovanja ter s tem izboljšujemo učenje učencev in njihove dosežke; • lahko uravnotežimo osebno odgovornost za profesionalno učenje in ravnateljevo odgovornost za omogočanje in ustvarjanje pogojev za kakovostno profesionalno učenje.	
VSEBINSKI VIDIK Kaj se učim/-o?	Odgovorimo na vprašanje, koliko: • so dejavnosti profesionalnega učenja uravnotežene z vidika razvojnih prioritet vzgojno-izobraževalnega zavoda in posameznikovih individualnih potreb.	

IZVEDBENI VIDIK

Kako se učim/-o?

Odgovorimo na vprašanja, koliko:

- se vključujemo v dejavnosti profesionalnega učenja, ki so intenzivnejše, sodelovalne, aktivne in zagotavljajo priložnosti za vključevanje in preizkušanje novih idej v praksi (npr. strokovne razprave, kolegialne hospitacije, izmenjava primerov dobrih praks, akcijsko raziskovanje, refleksija, skupno analiziranje izdelkov, zagotovljena povratna informacija in dialog, vmesne dejavnosti);
- so dejavnosti profesionalnega učenja usmerjene v konkretne izzive na delovnem mestu, a hkrati iščejo ideje, ki so potencialno prenosljive iz drugih delovnih okolij;
- znanje in spretnosti delimo med seboj, jih ne »privatiziramo«, odpiramo vrata.

PROSTORSKI VIDIK

Kje se učim/-o?

Odgovorimo na vprašanja, koliko:

- so dejavnosti profesionalnega učenja v vzgojno-izobraževalnem zavodu (npr. hospitacije, kakovostni strokovni aktivni, strokovne razprave, tematske konference v zavodu) kombinirane z aktivnostmi zunaj zavoda (npr. vključevanje v projekte, usposabljanja ali programe zunanjih izvajalcev, mreženje);
- kombiniramo profesionalno učenje, ki se odvija na daljavo, s tistim, ki se odvija »v živo«;
- kombiniramo profesionalno učenje doma in v tujini (vključevanje v dejavnosti mednarodnega sodelovanja).

ČASOVNI VIDIK

Kdaj se učim/-o?

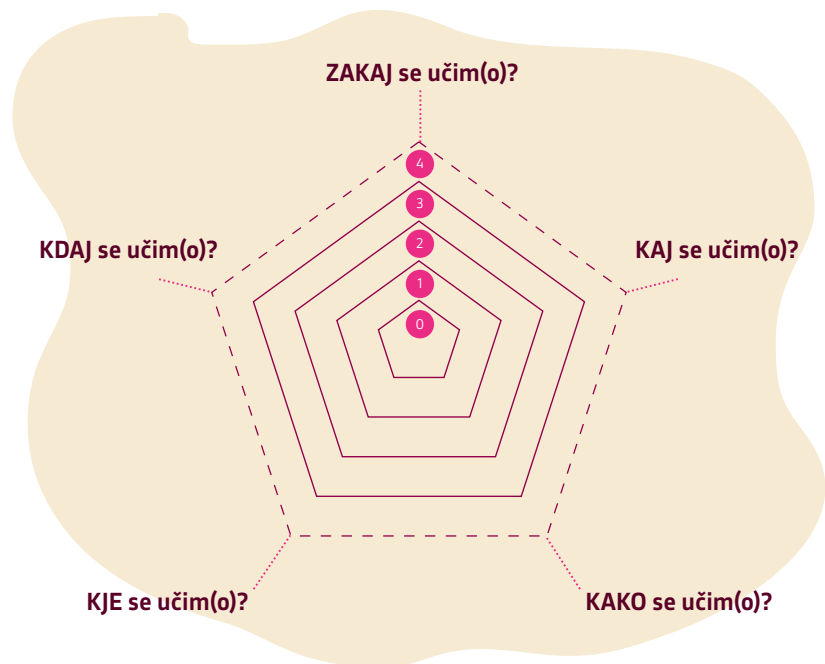
Odgovorimo na vprašanja, koliko:

- se vključujemo v dejavnosti profesionalnega učenja, ki so daljše, dolgotrajnejše (več kot enkratno srečanje), medsebojno povezane, poglobljene, nadgrajene;
 - zagotavljamo trajnost učenja v smislu, da rezultate, dosežke, izsledke projektov, usposabljanj ipd. »zasidramo« v vsakdanjo šolsko prakso (da se dejavnosti ne končajo, ko se projekt zaključi).
-

KORAK 2

Ko ste ocenili vse vidike profesionalnega učenja, jih prenesite v sliko (Slika 10 ↓) in dobljene ocene (oglišča) povežite med seboj. Tako dobite lik, ki ga pobarvate. Če presojo opravljate v skupini z več sogovorniki, like najprej primerjajte med seboj tako, da vsi utemeljite svoje ocene s konkretnimi primeri iz svojega zavoda.

Slika 10
Samoocena vidikov
profesionalnega učenja



KORAK 3

Lik je izhodišče za načrtovanje profesionalnega učenja na ravni zavoda. Na podlagi analize vemo, katerim vidikom oz. značilnostim profesionalnega učenja je na ravni zavoda treba dati prednost, jih razvijati in krepiti. Zapišite, kaj boste naredili, spremenili.



NAMIGI

- Številni elementi profesionalnega učenja so vključeni tudi v slovenski prevod prosto dostopnega priročnika *Indeks inkluzivnosti: priročnik za razvoj šol, ki jih usmerjajo inkluzivne vrednote* 🌐 (Booth in Ainscow, 2025). Tako npr. kazalniki A1.2 Zaposleni na šoli medsebojno sodelujejo, B1.4 Strokovno znanje zaposlenih je prepoznano in uporabljeno in B2.2 Profesionalni razvoj zaposlenih pripomore k odzivanju

na raznolikost nanizajo številna vprašanja, ki vam lahko pomagajo pri vrednotenju stanja v povezavi s profesionalnim učenjem.

- European SchoolNet Academy  je spletna platforma za brezplačno usposabljanje strokovnih delavcev (tečaji MOOC). V katalogu tečajev so številne teme, npr. digitalna tehnologija v razredu, vodenje zavoda, sodelovalno učenje, STEM, digitalna varnost. Tečaji strokovnim delavcem omogočajo spoznavanje inovativnih pedagoških konceptov, strategij za celotno šolo ter orodij in virov, ki jih lahko vključijo v svoje vsakodnevno delo. Platforma omogoča tudi refleksijo lastne prakse in izmenjavo izkušenj z drugimi strokovnimi delavci po Evropi.
- OECD Education GPS (Global Policy for Schools)  je interaktivna spletna platforma Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD), ki omogoča primerjavo in analizo izobraževalnih sistemov po svetu. Namenjena je oblikovalcem politik, raziskovalcem, strokovnim delavcem in javnosti ter združuje podatke iz različnih raziskav, kot so PISA, TALIS, PIAAC in drugi OECD-jevi projekti. Platforma ponuja pregled ključnih kazalnikov, med njimi tudi glede izobraževanja in usposabljanja strokovnih delavcev. Uporabniki lahko hitro dostopajo do podatkov, grafov, politik in primerov dobrih praks po državah. Education GPS tako deluje kot »kompas« za izobraževalne politike, saj omogoča vpogled v to, kako različne države oblikujejo svoje šolske sisteme, kako učinkoviti so in katere strategije prispevajo k boljšim učnim izidom.

ORODJE 6:

Analiza in akcijski načrt dejavnosti profesionalnega učenja na ravni zavoda



V RAZMISLEK

- Katere dejavnosti profesionalnega učenja so v vašem zavodu najpogostejše? V katere se strokovni delavci največ vključujejo? Kateri razlogi so v ozadju?
- Kakšno je razmerje med dejavnostmi profesionalnega učenja, ki potekajo v zavodu, in tistimi, ki potekajo zunaj njega (npr. seminarji, tečaji, konference)? Kako lahko spodbudite, da bo sorazmerno več dejavnosti profesionalnega učenja potekalo v vašem zavodu (in ne zunaj njega)?



NAMEN

Glavni namen orodja je pripraviti konkreten akcijski načrt profesionalnega učenja na ravni zavoda. Akcijski načrt obsega dejavnosti, vključene posameznike, vsebine/teme, roke itd. S pomočjo akcijskega načrta lažje spremljamo uresničevanje in učinke profesionalnega učenja. Akcijski načrt predstavlja celostno informacijo o izvedbi. Načrt dejavnosti ni samo »seznam« aktivnosti, ki se jih bodo udeležili strokovni delavci zunaj zavoda, temveč vključuje tudi načrtovanje dejavnosti v zavodu, npr. hospitacij, strokovnih razprav, timskega poučevanja, ter nakazuje pomembno povezanost s kompetencami strokovnih delavcev in cilji zavoda. Le na podlagi dobrega načrta profesionalnega učenja lahko kakovostno spremljamo in vrednotimo njegove učinke.



ORODJE

Orodje je sestavljeno iz dveh delov. V prvem delu (koraku) naredite analizo dejavnosti profesionalnega učenja, ločeno za dejavnosti v in zunaj vašega zavoda, in sicer tako, da ocenite,

kolikšen delež strokovnih delavcev vašega zavoda se vključuje v posamezno dejavnost. V drugem delu (koraku) je predstavljen akcijski načrt. V načrtu so navedeni primeri dejavnosti, ki jih lahko poljubno izbrišete ali pa tudi dodate, če katere izmed dejavnosti, ki jih izvajate v vašem zavodu, ni na seznamu, a sodite, da mora biti. Ob vsaki dejavnosti je v nadaljevanju v akcijskem načrtu treba navesti tudi povezanost posamezne dejavnosti z razvojnimi cilji zavoda in s samoevalvacijo zavoda ter vključene sodelavce.

KORAK 1

V spodnji preglednici za vsako posamezno dejavnost ocenite delež strokovnih delavcev vašega zavoda, ki so vanjo vključeni.

Preglednica 9

Ocena dejavnosti profesionalnega učenja V vzgojno-izobraževalnem zavodu v preteklem šolskem letu

DEJAVNOSTI PROFESIONALNEGA UČENJA V VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNEM ZAVODU

		DELEŽ VKLJUČENIH SODELAVCEV		
DEJAVNOSTI		Manj kot 25 % strokovnih delavcev	Približno 50 % strokovnih delavcev	Več kot 75 % strokovnih delavcev
1.	Medsebojne/kolegialne hospitacije v zavodu			
2.	Formalno mentorstvo strokovnim delavcem začetnikom in pripravnikom			
3.	Neformalno mentorstvo preostalim novozaposlenim			
4.	Akcijsko raziskovanje			
5.	Aktivna udeležba strokovnih delavcev na srečanjih strokovnih aktivov / skupin v strokovnih razpravah			

-
- | | |
|-----|--|
| 6. | Poučevanje v paru/
tandemu |
| 7. | Aktivna vključenost v
coaching, supervizijo,
intervizijo |
| 8. | Branje strokovne in
znanstvene literature |
| 9. | Redno pisanje refleksij,
dnevnikov, vodenje (e)
listovnika |
| 10. | Delitev/izmenjava
gradiv, učnega
materiala in
pripomočkov |
| 11. | Skupno soustvarjanje
in dopolnjevanje
gradiva, izboljšave
učnega materiala in
pripomočkov |
| 12. | Delitev znanja na
posebnih dnevih,
pedagoških
konferencah, v
strokovnih aktivih in
drugih skupinah, med
projektnimi skupinami
... |
| 13. | Drugo: |
-

Preglednica 10

Ocena dejavnosti profesionalnega učenja ZUNAJ vzgojno-izobraževalnega zavoda v preteklem šolskem letu

DEJAVNOSTI PROFESIONALNEGA UČENJA ZUNAJ VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNEGA ZAVODA

		DELEŽ VKLJUČENIH SODELAVCEV		
DEJAVNOSTI		Manj kot 25 % strokovnih delavcev	Približno 50 % strokovnih delavcev	Več kot 75 % strokovnih delavcev
1.	Udeležba na seminarjih in delavnicah v Sloveniji			
2.	Aktivna udeležba na konferencah v Sloveniji (s prispevkom)			
3.	Udeležba na konferencah v Sloveniji (brez prispevka)			
4.	Aktivna udeležba na konferencah v tujini (s prispevkom)			
5.	Udeležba na konferencah v tujini (brez prispevka)			
6.	Medsebojne/kolegialne hospitacije med različnimi zavodi			
7.	Aktivna vključenost v slovenske (nacionalne) projekte			
8.	Aktivna vključenost v mednarodne projekte (npr. Erasmus+, Interreg, Horizon)			
9.	Mobilnost v tujini (usposabljanje, sledenje na delovnem mestu, poučevanje)			

-
- | | |
|-------|---|
| 10. | Obiski drugih vzgojno-izobraževalnih zavodov (npr. šol, vrtcev) |
| <hr/> | |
| 11. | Obiski podjetij, javnih organizacij ali nevladnih organizacij |
| <hr/> | |
| 12. | Aktivno sodelovanje z javnimi zavodi na področju šolstva (npr. ZRSŠ, CPI, ACS, RIC) kot (so)izvajalec usposabljanja ali član delovnih/ekspertnih skupin |
| <hr/> | |
| 13. | Aktivna vključenost in sodelovanje v (spletnih) skupnostih, mrežah, povezanih z vzgojo in poučevanjem |
| <hr/> | |
| 14. | Vključenost v formalne študijske programe |
| <hr/> | |
| 15. | Sodelovanje v kolegalnih presojah, zunanjih evalvacijah |
-

Strnite:

Kaj ugotovite ob pogledu na obe oceni profesionalnega učenja v vašem zavodu?

Kaj lahko na podlagi pridobljenih informacij storite?

KORAK 2

Oglejte si spodnji akcijski načrt profesionalnega učenja. Da bi ga lahko uspešno izpolnili, si lahko pomagate z orodjem 3 iz tega priročnika (zberite individualne načrte profesionalnega učenja) ali prosite strokovne delavce, da vnesejo informacije v skupno tabelo (npr. OneDrive). Ko bodo tabelo izpolnili vsi strokovni delavci, se o njej pogovorite na skupnem srečanju na začetku šolskega leta. Povežite informacije o načrtovanju tudi s spremljavo in poročanjem.

Preglednica 11

Načrt profesionalnega učenja strokovnih delavcev V zavodu

NAČRT DEJAVNOSTI PROFESIONALNEGA UČENJA V VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNEM ZAVODU

	VKLJUČENI (navedi, kdo so/bodo vključeni strokovni delavci)	POVEZAVA Z RAZVOJNIMI CILJI ZAVODA IN SAMOEVALVACIJO ZAVODA (navedi, s katerimi cilji)
1.	Medsebojne/kolegialne hospitacije v zavodu	
2.	Formalno mentorstvo strokovnim delavcem začetnikom in pripravnikom	
3.	Neformalno mentorstvo preostalim novozaposlenim	
4.	Akcijsko raziskovanje	
5.	Aktivna udeležba strokovnih delavcev na srečanjih strokovnih aktivov / skupin v strokovnih razpravah	
6.	Poučevanje v paru/ tandemu	
7.	Aktivna vključenost v coaching, supervizijo, intervizijo	
8.	Branje strokovne in znanstvene literature	
9.	Redno pisanje refleksij, dnevnikov, vodenje (e) listovnika	
10.	Delitev/izmenjava gradiv, učnega materiala in pripomočkov	

-
11. Skupno soustvarjanje in dopolnjevanje gradiva, izboljšave učnega materiala in pripomočkov
-
12. Delitev znanja na posebnih dnevih, pedagoških konferencah, v strokovnih aktivih in drugih skupinah, med projektnimi skupinami
...
-
13. Drugo:
-

Preglednica 12

Načrt profesionalnega učenja strokovnih delavcev ZUNAJ zavoda

NAČRT DEJAVNOSTI PROFESIONALNEGA UČENJA ZUNAJ VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNEGA ZAVODA

	VKLJUČENI (navedi, kdo so/bodo vključeni strokovni delavci)	POVEZAVA Z RAZVOJNIMI CILJI ZAVODA IN SAMOEVALVACIJO ZAVODA (navedi, s katerimi cilji)
1.	Udeležba na seminarjih in delavnicah v Sloveniji	
2.	Aktivna udeležba na konferencah v Sloveniji (s prispevkom)	
3.	Udeležba na konferencah v Sloveniji (brez prispevka)	
4.	Aktivna udeležba na konferencah v tujini (s prispevkom)	
5.	Udeležba na konferencah v tujini (brez prispevka)	

6. Medsebojne/kolegialne
hospitacije med
različnimi zavodi

7. Aktivna vključenost v
slovenske (nacionalne)
projekte

8. Aktivna vključenost v
mednarodne projekte
(npr. Erasmus+,
Interreg, Horizon)

9. Mobilnost v tujini
(usposabljanje,
sledenje na delovnem
mestu, poučevanje)

10. Obiski drugih vzgojno-
izobraževalnih zavodov
(npr. šol, vrtcev)

11. Obiski podjetij,
javnih organizacij ali
nevladnih organizacij

12. Aktivno sodelovanje
z javnimi zavodi na
področju šolstva
(npr. ZRSŠ, CPI, ACS,
RIC) kot (so)izvajalec
usposabljanja ali član
delovnih/ekspertnih
skupin

13. Aktivna vključenost in
sodelovanje v (spletnih)
skupnostih, mrežah,
povezanih z vzgojo in
poučevanjem

14. Vključenost v formalne
študijske programe

15. Sodelovanje v
kolegialnih presojah,
zunanjih evalvacijah

16. Drugo:



NAMIGI

- Razmislite, katera e-orodja lahko uporabite za akcijsko načrtovanje in kako vključiti vse strokovne delavce v pripravo skupnega akcijskega načrta profesionalnega učenja, da boste lahko povezali individualno učenje, učenje v aktivih/skupinah in na ravni zavoda.
- Razmislite, ob katerih priložnostih lahko predstavite akcijski načrt profesionalnega učenja in njegovo uresničevanje notranjim in zunanjim deležnikom. Kaj od uresničevanja akcijskega načrta lahko vključite tudi v poročanje in promocijo vašega zavoda?
- Za še temeljitejše načrtovanje si lahko omagate tudi z orodjem »Analiza ovir in tveganj pri akcijskem načrtu«, ki je prosto dostopno v priročniku *Vodenje v VIZ: orodjarna za ravnatelje in druge vodje* 🌐 (Ažman in drugi, 2025).

ORODJE 7:

Deljenje in soustvarjanje znanja v vzgojno-izobraževalnem zavodu



V RAZMISLEK

- Kako zaposleni v vašem zavodu delijo in soustvarjajo znanje med seboj? Katere mehanizme za deljenje in soustvarjanje znanja že uporabljate? Kako lahko še spodbujate kulturo sodelovanja in skupnega učenja med zaposlenimi v vašem zavodu?
- Kateri dejavniki spodbujajo ali ovirajo učinkovito izmenjavo znanja med sodelavci?
- Kako lahko sodobne digitalne tehnologije prispevajo k boljšemu kroženju znanja med strokovnimi delavci?



NAMEN

Osrednji namen orodja je prikazati nekaj možnih mogočih oblik deljenja in kroženja znanja med zaposlenimi v vzgojno-izobraževalnem zavodu. Deljenje in soustvarjanje znanja med zaposlenimi je eden ključnih dejavnikov uspeha zavoda. Ko zaposleni delijo svoje izkušnje, ustvarjajo ideje in spretnosti, znanje ni individualizirano oz. privatizirano, temveč postane del skupne moči zavoda. Takšno sodelovanje omogoča hitrejše reševanje izzivov, zmanjšuje napake in spodbuja inovativnost. Zaposleni se učijo drug od drugega, kar krepi njihove kompetence, samozavest in pripadnost zavodu. Deljenje znanja lahko tudi zagotavlja kontinuiteto dela; ko nekdo odide, znanje ne izgine z njim. Hkrati pa krepi kulturo zaupanja, odprtosti in sodelovanja, ki je temelj uspešnih timov in skupin.



ORODJE

Med najpogostejše načine deljenja in soustvarjanja znanja v vzgojno-izobraževalnem zavodu lahko umestimo pedagoške konference, kolegialne hospitacije, mentorstvo in tutorstvo, skupne spletne platforme in deljene mape, učeče se skupnosti

kot manjše skupine zaposlenih, ki se redno srečujejo, skupaj analizirajo prakso in načrtujejo izboljšave, strokovne aktive, izmenjavo strokovnih gradiv in pripomočkov, timsko delo ipd. Bistveno pri vsakem izmed načinov je, da so okviri deljenja znanja jasni; ne glede na obliko je smiselno, da je njena izvedba smiselno strukturirana, saj npr. vsak pogovor med zaposlenimi še ni strokovna razprava, prav tako morajo biti sestanki strokovnih aktivov osmišljeni in načrtovani z jasnimi cilji. Vsi načini naj bi spodbujali udeležence k razmisleku o lastnih praksah in možnih izboljšavah lastne prakse. V nadaljevanju predstavljamo izbor primerov deljenja znanja med zaposlenimi. V mnogih zavodih podobne in sorodne prakse že obstajajo, na tem mestu jih poskušamo samo povzeti in posameznikom namigniti, kaj že obstaja in bi bilo vredno razmisleka. Primere je mogoče prilagoditi za svoj kontekst.

Preglednica 13

Primeri deljenja znanja med zaposlenimi

POVEJ NAPREJ!

Med šolskim letom se veliko zaposlenih odpravi na različna usposabljanja in izpopolnjevanja zunaj zavoda. Odhod na usposabljanje sam po sebi nima nobenega učinka, če ne sledi vsaj minimalnemu strokovnemu standardu deljenja pridobljenega znanja z drugimi zaposlenimi. Ena izmed možnosti deljenja je redna mesečna aktivnost, poimenovana Povej naprej!, v času katere mora zaposleni, ki se je udeležil usposabljanja, obvezno predstaviti usposabljanje drugim. Predlagamo, da gre za redni mesečni termin, lahko poteka tudi na daljavo, struktura srečanja mora biti jasna vnaprej. Na primer, vsak ima na voljo največ deset minut, v predstavitvi pa naj odgovori na naslednja vprašanja:

1. Katerega usposabljanja/izpopolnjevanja ste se udeležili? Kdaj in kje?
2. Kaj ste se na usposabljanju naučili in kaj ste novega pridobili?
3. Kako ste/boste svoje pridobljeno znanje, spretnosti uporabili pri vašem delu?
4. Kaj vam je najbolj ostalo v spominu od usposabljanja/izpopolnjevanja in menite, da bi koristilo izboljšavam zavoda?

Zadnjih deset minut naj bo namenjenih predstavitvi novih knjig in revij v vaši šolski knjižnici.

E-URICE

To je primer redne mesečne aktivnosti (po potrebi tudi večkrat mesečno), ki traja največ eno uro in je namenjena predstavitvi različnih e-orodij za uporabo pri pouku (npr. Kahoot, Padlet, Cnva, FlipGrid, Mentimeter, Quizizz, GeoGebra), za lajšanje različnih strokovnih in administrativnih nalog v vzgoji in izobraževanju (npr. 1ka, Filesender, eGlas, Loop, uporaba KATIS, aplikacija CJVT Vejice), za iskanje informacij (npr. platforma Eurydice, platforme mednarodnih raziskav, platforma ESEP za iskanje mednarodnih usposabljanj, platforma European Schoolnet) ipd. E-urice lahko izvajajo zaposleni ali povabite zunanje strokovnjake.

STROKOVNE RAZPRAVE

Strokovne razprave so pogovori, v katerih strokovni delavci razpravljajo o določenem strokovnem vprašanju, problemu ali temi s svojega področja. Namen strokovne razprave je poglobljeno analizirati, razložiti ali oceniti neko vprašanje na podlagi znanja, dokazov in argumentov, ne pa osebnih mnenj ali čustev. Vsaj pogovor še ni strokovna razprava, čeprav naj bi npr. strokovni aktivni temeljili bolj na strokovnih razpravah kot pa samo na običajnih pogovorih. Da bi strokovna razprava bila res kakovostna, mora biti strukturirana. Uporaba različnih protokolov in orodij spodbuja pogovore, ki vodijo v raziskovanje, poglobljeno učenje, oblikovanje novih idej za prakso; vodji pomagajo obvladovati skupino, držati smer in vključevati vse člane skupine ob vnaprej določenem in dogovorjenem naboru smernic razprave, preostalim članom pa predstavljajo varnost in »meje«, v katerih se lahko pogovorno gibljejo in ob tem razvijajo spretnosti, ki običajno niso v ospredju, npr. poslušanje, spraševanje, odmik od kritiziranja. Ob tem je pomembno opozoriti, da razprave zaradi protokolov in orodij ne smejo postati povsem predpisane in da proces ne sme prevladati nad vsebino. Med Namigi predstavljamo različne vire protokolov za izvajanje kakovostnih strokovnih razprav.

POUK ZA STROKOVNE DELAVCE

Posebna oblika izmenjave in deljenja znanja, mreženja in sodelovanja je izvedba dneva pouka za strokovne delavce. Na prosti dan pouka pripravite/sestavite podoben urnik, kot ga imajo učenci/dijaki. Če imate veliko strokovnih delavcev, jih razdelite v več oddelkov različnih stopenj. Posamezne strokovne delavce zaprosite, da za posamezne ure na urniku pripravijo sodobne vsebine za zaposlene (npr. učiteljica slovenščine pripravi uro, kjer se bodo zaposleni učili pravopisa; učitelj športa pripravi različne športne igre; računalnikar pripravi učenje uporabe nove aplikacije). Na urniku ostanejo tudi enako dolgi odmori kot za učence, čas za malico, kosilo. Strokovni delavci se morajo urnika držati. Razmislite, da je morda treba katero uro tudi nadomeščati (npr. knjižničarka), da ravnatelj hospitira, da se hkrati izvede kolegialna hospitacija, morda srečanje strokovnega aktiva ipd. Ne pozabite na evalvacijo dneva.

KOLEGIALNE HOSPITACIJE

Kolegialne hospitacije so oblika deljenja znanja med strokovnimi delavci, pri kateri se strokovni delavci medsebojno obiskujejo pri pouku z namenom opazovanja, učenja in izmenjave izkušenj. Gre za proces, v katerem strokovni delavec (ali skupina) kot opazovalec spremlja uro svojega kolega, pri tem pa ne ocenjuje, temveč se osredotoča na učenje, dobre prakse in strokovno rast. Po hospitaciji sledita refleksija in pogovor, kjer strokovni delavci izmenjajo opaženo, mnenja ter predloge za izboljšave. Kakovostna kolegialna hospitacija mora imeti jasno strukturo (kaj je treba storiti pred, med in po hospitaciji), zaposleni pa morajo biti zanj usposobljeni. V slovenskem prostoru obstajajo tudi različice kolegialnih hospitacij, npr. učni sprehodi. Med Namigi navajamo različne vire protokolov za izvajanje kakovostnih kolegialnih hospitacij.

SPLETNE PLATFORME IN DELJENE MAPE

Spletne platforme in deljene mape omogočajo hiter dostop do informacij, skupno delo ter sprotno posodabljanje vsebin (npr. skupno delo na letnem delovnem načrtu, skupno pisanje poročil, ustvarjanje seznamov). Strokovni delavci lahko na teh platformah delijo dokumente, predstavitve, zapiske, gradiva, kar spodbuja sodelovanje in učenje drug od drugega. Deljene mape (npr. Google Drive, OneDrive, Moodle, Teams) omogočajo, da več ljudi hkrati ureja iste datoteke, dodaja pripombe ali izboljšave, kar povečuje tudi učinkovitost timskega dela.



NAMIGI

- V prosto dostopnem priročniku *Vodenje v vzgoji in izobraževanju: orodjarna za ravnatelje in druge vodje* (Zavašnik in Ažman, 2025) je primer orodja z naslovom »Kolegialni pogovor«. V priročniku *Elementi coachinga in supervizije v podporo kolegialnemu svetovanju: za sistemsko vodenje v praksi* (Ažman in Zavašnik, 2024) so na voljo številni pripomočki za vodenje strukturiranih pogovorov (npr. metoda KOT). V zvezku *Tudi učitelji smo učenci* (Skvarč, Čuk in Rutar Ilc, 2017) so prav tako na voljo orodja za vodenje strokovnih pogovorov, npr. »Osvetljevanje in razreševanje dilem«.
- Za izvajanje kolegialnih hospitacij si lahko pomagata s protokoloma za vodenje pogovora po opazovanju pouka in za kolegialne hospitacije v obliki učnega sprehoda v prosto dostopnem priročniku *Tudi učitelji smo učenci* (Skvarč, Čuk in Rutar Ilc, 2017). V publikaciji z naslovom *Opazovati, povezovati, sodelovati, učiti se drug od drugega: pomen*

kolegialnih hospitacij, mreženj in delovanja projektnih timov za razvojno delovanje vrtca in šole 🌐 (Bone in drugi, 2022) so na voljo številni protokoli in pripomočki za izvajanje kolegialnih hospitacij ter za refleksijo in evalvacijo delovanja projektnih timov. Izkušnje ravnateljev, ki že izvajajo kolegialne hospitacije, in obrazce za izvedbo lahko najdete tudi v prosto dostopnem priročniku *Iz prakse za učinkovito ravnateljevanje* 🌐 (Čagran, Erčulj in Likon, 2019) in v priročniku *Spremljanje dela strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju* 🌐 (Erčulj in Zavašnik, 2020).

ORODJE 8:

Razprava ob strokovnem besedilu



V RAZMISLEK

- Kako pogosto vi in vaši strokovni delavci posežete po strokovni literaturi? Katera strokovna literatura je vam in vašim strokovnim delavcem v zadnjem času najbolj koristila in zakaj?
- Kako v vašem vzgojno-izobraževalnem zavodu skrbite za načrtno branje strokovne literature? Katero literaturo bi morali prebrati kot kolektiv, da bi se bolje odzvali na aktualne izzive v vzgoji in izobraževanju (npr. vedenjske težave, inkluzija, digitalizacija)?
- Kako lahko pridobljeno znanje iz strokovnih člankov ali knjig uporabite pri pedagoškem delu? Kateri načini deljenja prebrane strokovne literature bi strokovnim delavcem ustrezali?



NAMEN

Glavni namen orodja je predstaviti nekaj nezapletenih tehnik uporabe strukturiranih protokolov za strokovne pogovore ob prebranem strokovnem besedilu. Z branjem strokovnih besedil strokovni delavci ohranjajo stik z raziskavami, novimi metodami poučevanja, primeri dobrih praks itd. Branje ni le intelektualna dejavnost, temveč neposredno vpliva na kakovost dela v razredu ali skupini: prebrano ponudi nova orodja, odpira pogled na alternative, spodbuja kritično razmišljanje o lastni praksi ter krepi strokovno samozavest. Ko strokovni delavci berejo strokovno besedilo, ne razširjajo le razumevanja določene teme, ampak pridobivajo tudi temelje za premišljene strokovne odločitve, ki temeljijo na dokazih in ne le na intuiciji ali ustaljenih navadah. Pomemben vidik profesionalnega branja pa je tudi razprava, ki sledi. Protokoli za izmenjavo mnenj pri branju strokovnih besedil igrajo pri tem izjemno pomembno vlogo. Omogočajo strukturirano, varno in vključujočo komunikacijo

med člani kolektiva, pomagajo obvladovati skupino, držati smer in vključevati vse člane skupine ob vnaprej določenem in dogovorjenem naboru smernic razprave, preostalom članom pa predstavljajo varnost in »meje«, znotraj katerih se lahko pogovorno gibljejo in ob tem razvijajo spretnosti, ki običajno niso v ospredju, npr. poslušanje, spraševanje, odmik od kritiziranja.



ORODJE

Ne glede na izbor protokola vodja skupine, tima, aktivna (lahko pa tudi ravnatelj ali strokovni delavec kot član skupine) predlaga strokovno besedilo (knjigo, članek), ki ga bodo prebrali vsi člani skupine. Nekaj usmeritev za izbor literature najdete v razdelku *Namigi* tega orodja. V nadaljevanju vnaprej seznanjeni člani skupine tudi z izborom protokola, da se lahko strokovni delavci ustrezno pripravijo. Pomembno je, da vsi sodelujoči strokovni delavci preberejo izbrano besedilo. Vsak protokol sledi določenemu zaporedju vprašanj, ki jih moderator/vodja upošteva za vsakega udeleženca pogovora oz. razprave. Za manjše skupine (4–7) načrtujte najmanj 90 minut za pogovor. Ob koncu pogovora se člani skupine pogovorijo tudi o smiselnosti protokola.

Slika 11 Protokol »povzetek branja«

(prirejeno po McDonald in drugi, 2013)

KAJ?

- Kaj sem se naučil o prebrani temi?
- Kaj novega sem izvedel?

KAJ TO POMENI?

- Kaj to pomeni za moje delovanje, poučevanje?
- Kako bi to lahko vplivalo na moje delovanje, poučevanje?
- Koliko prebrano besedilo potrjuje/utrjuje moje sedanje delovanje, poučevanje?

KAJ ZDAJ?

- Kako lahko izkoristim naučeno?
- Kje lahko prebrano uporabim?
- Kaj lahko pri svojem delovanju, poučevanju na podlagi prebranega naredim drugače?
- Kaj bo moj prvi korak, kje in s čim lahko začnem?

Slika 12
Protokol »semafor«



RDEČA

- Kaj v zvezi s prebranim besedilom pri mojem delu ne deluje? Utemelji.
- Kaj je treba spremeniti, kaj moram opustiti?
- Kaj bom storil?



RUMENA

- Kaj je na prehodu?
- Kaj gre počasi, bolj zadržano?
- Kaj zahteva previdnost?



ZELENA

- Kaj v zvezi s tem, kar sem prebral, pri mojem delovanju, poučevanju deluje?
- Kaj iz besedila pritrdjuje mojemu delovanju, poučevanju?
- Kaj želim pri svojem delu v zvezi s prebranim ohraniti?

Slika 13
Protokol 4A oz. PSRP

(prirejeno po Gray, 2015)

Predpostavke / Assumptions	Katere so predpostavke avtorja v besedilu?
Strinjanje / Agreement	S čim se v besedilu strinjate? Navedite konkretne primere/izpise iz besedila.
Razpravljanje / Argument	O čem želite razpravljati? Kaj vas je nagovorilo? kateremu delu besedila oporekate ali o njem dvomite? Pojasnite.
Prizadevanje / Aspiration (act-upon)	Kateri vsebini želite slediti? Katera vsebina vas nagovarja, da pri svoji praksi kaj spremenite? Kaj boste dejansko spremenili oz. kaj bi lahko bil vaš prvi korak?



NAMIGI

- Vabimo vas k branju priročnika z naslovom *Lahko je brati: lahko branje za strokovnjake* (Haramija in Knapp, 2019) in izsledkov raziskave z naslovom *Bralni vzori: bralne navade strokovnih delavcev v vrtcih, šolah in knjižnicah* (Haramija in drugi, 2025).
- Digitalna bralnica Zavoda RS za šolstvo ponuja prost dostop do strokovne in pedagoške literature, priročnikov, smernic, arhiv revij in drugih virov v spletni obliki. Zbrani viri so relevantni za slovenski šolski kontekst, gradivo pa je neposredno uporabno v praksi. Skupaj s posebnim iskalnikom Arhiv člankov iz revij omogoča, da kot takšna podpira profesionalno učenje ravnateljev in strokovnih delavcev. Posebej uporabni so prispevki učiteljev iz razdelka »Učiteljev glas« v reviji *Vzgoja in izobraževanje*.
- V prosto dostopnem zvezku *Tudi učitelji smo učenci* (Skvarč, Čuk in Rutar Ilc, 2017) je na voljo še orodje »Skupno učenje iz strokovnih virov«, v *Učitelji, raziskovalci lastne prakse* (Lesničar in drugi, 2017) pa tri orodja za učenje z besedilom (»Kako brati znanstvene članke«, »Tri ravni besedila«, »Strategije za kritično branje«).

ORODJE 9:

Spremljava učinkov dejavnosti profesionalnega učenja



V RAZMISLEK

- Kako spremljate učinke profesionalnega učenja na ravni posameznega strokovnega delavca in na ravni zavoda?
- Kako veste, da je do učinkov resnično prišlo?
- Kako poročate o uresničevanju dejavnosti profesionalnega učenja in njihovih učinkih?



NAMEN

Orodje je namenjeno spremljavi učinkov dejavnosti profesionalnega učenja strokovnih delavcev. Prepogosto zavodi niti ne merijo učinkov, če niso k njihovem merjenju zavezani, in pogosto na podlagi zaznav in izkušenj domnevajo, da je do učinkov res prišlo, ne zbirajo pa podatkov ali dokazov, ki bi to potrjevali. Strokovni delavci in ravnatelji morajo poznati učinke profesionalnega učenja in poiskati dokaze oz. podatke o njih, saj spremljava zagotavlja, da dejavnosti profesionalnega učenja niso same sebi namen (ali zgolj nabiranje točk za napredovanje v nazive), ampak dejansko prispevajo k izboljšanju dela strokovnih delavcev in dosežkov otrok in učencev. S spremljavo krepimo kulturo refleksije. Učinke lahko spremljamo na različne načine, med drugim z opazovanjem pouka, analizo dosežkov otrok in učencev, z vprašalniki, s povratnimi informacijami učencev in staršev ter drugih sodelavcev, s skupno analizo v strokovnih aktivih in z dokumentiranjem primerov dobre prakse. Eden izmed mehanizmov spremljave, ki ga predstavljamo v nadaljevanju, je tudi uporaba vprašanj v podporo refleksiji po udeležbi v dejavnosti.



ORODJE

Orodje temelji na Guskeyjevem modelu spremljave učinkov profesionalnega učenja (glej npr. Guskey, 2002; Bubb in Earley, 2011), ki je nadgradil t. i. Kirkpatrickov model merjenja učinkovitosti izobraževanj na splošno (glej tudi Zeggelaar in drugi, 2022). Guskey meni, da obstaja pet ravni učinkov (reakcija, učenje, podpora, uporaba, dosežki), ki vodijo k izboljšanim dosežkom učencev, pri čemer je bistvenega pomena, katera vprašanja si ob tem zastavljamo. Spodnje orodje temelji na omenjenih petih ravneh, pri čemer je raven 1 najnižja oz. najosnovnejša, raven 5 pa najvišja oz. najnaprednejša. V vzgojno-izobraževalnih zavodih težimo k temu, da strokovni delavci s posamezno dejavnostjo profesionalnega učenja sežejo vsaj do ravni 4, torej do konkretne uporabe pridobljenega znanja in spretnosti (z otroki, učenci, s sodelavci in z drugimi deležniki). Orodje lahko strokovni delavec uporabi po vsaki posamezni izvedeni dejavnosti profesionalnega učenja. S pomočjo analize zbirnikov odgovorov na vprašanja boste lažje ugotovili, na kateri ravni se učinki dejavnosti profesionalnega učenja v vašem zavodu uresničujejo, ter tako lažje spremljali in načrtovali profesionalno učenje v zavodu. Kadar za posamezne dejavnosti ni mogoče pričakovati učinkov v kratkem času (npr. v tednu dni po usposabljanju), lahko orodje razdelimo na dva dela, in sicer ravni 1–4 spremljamo neposredno po dejavnosti, medtem ko raven 5 z zamikom pol ali enega leta.

Preglednica 14

Ravni učinkov profesionalnega učenja

Dejavnost profesionalnega učenja

Učinki dejavnosti profesionalnega učenja

Raven 1: REAKCIJA

Koliko možnosti in priložnosti za sodelovanje in izmenjavo ste imeli med dejavnostjo? Kako ste bili z dejavnostjo zadovoljni? Ocenite ustreznost uporabljenih oblik in metod dela. Koliko so vam pridobljeno znanje, spretnosti v pomoč?

Raven 2: UČENJE

Koliko pričakovanega znanja in spretnosti ste prejeli? Ste dobili odgovore na svoja vprašanja? Koliko so bila vaša pričakovanja uresničena? So se vaša stališča in prepričanja spremenila? Kako, v čem?

Raven 3: PODPORA

Kakšno podporo so vam nudili vaši kolegi ravnatelji, strokovni delavci, javni zavodi pred in med aktivnostmi? Kdo od sodelavcev je želel vedeti, kaj se dogaja? Je bila podpora javna/zasebna? S kakšnimi izzivi ste se soočali med aktivnostmi?

Raven 4: DELJENJE IN NAČRT UPORABE

Kako boste pridobljeno znanje in spretnosti uporabili v vašem zavodu, pri delu z otroki, učenci, strokovnimi delavci, drugimi deležniki? S kom ste/boste svoja nova znanja in spretnosti, vedenja, stališča in prepričanja delili?

Raven 5: UPORABA IN DOSEŽKI OTROK, UČENCEV, STROKOVNIH DELAVCEV, DRUGIH DELEŽNIKOV

Kako se je spremenila vaša praksa delovanja? Kaj delate drugače? Kako so se odzvali otroci, učenci, strokovni delavci, drugi deležniki na vaše novo delovanje? Kaj se je izboljšalo pri otrocih, učencih, strokovnih delavcih, drugih deležnikih z uporabo vašega pridobljenega znanja, spretnosti oz. vašega obiskovanja dejavnosti učenja? Kateri so vidni učinki pri otrocih, učencih, strokovnih delavcih, drugih deležnikih? S katerimi konkretnimi dokazi lahko te učinke podprete?



NAMIGI

- Orodje je lahko uporabno tudi kot poročilo o posamezni dejavnosti profesionalnega učenja v zavodu, kot priloga k vlogi za napredovanje v nazive pri posameznih dejavnostih in kot del listovnika strokovnega delavca. Predlagamo, da strokovni delavci orodje uporabljajo v e-obliki in tako pripravljajo svojo zbirko oz. listovnik profesionalnega učenja.
- Oblika spremljanja učinkov je tudi refleksija. Orodja za pisanje refleksij o dejavnostih profesionalnega učenja so prosto dostopna tudi v priročnikih Elementi coachinga in supervizije v podporo kolegialnemu svetovanju (Zavašnik in Ažman, 2024), *Vodenje v VIZ: orodjarna za ravnatelje in druge vodje* 🌐 (Ažman in drugi, 2025) in *Tudi učitelji smo učenci* 🌐 (Skvarč in drugi, 2017).
- Cmeplus je za načrtovanje, spremljavo in merjenje učinkov mednarodnega sodelovanja razvil orodje, poimenovano Matrika Učinek+ 🌐. Orodje je uporabno za kakršen koli projekt, ne glede na tip aktivnosti ali področje izobraževanja. Obsega tako vizualne pripomočke, ki vodijo razmišljanje oz. diskusijo med pripravo projekta, kot tudi priročnik 🌐 za izvedbo konkretne delavnice.

ORODJE 10:

Dnevnik sledenja na delovnem mestu v tujini (ali doma)



V RAZMISLEK

- Koliko je vaš zavod že vpet v različne možnosti mednarodnega sodelovanja (npr. Erasmus+, Interreg, pobratena mesta, eTwinning)? Koliko zaposlenih se je že udeležilo mobilnosti v tujini ali sodelovalo v različnih partnerskih projektih?
- Katera oblika mobilnosti ravnateljev in strokovnih delavcev (usposabljanje, poučevanje, sledenje na delovnem mestu) po vašem mnenju in izkušnjah najbolj prispeva k razvojnim ciljem vzgojno-izobraževalnega zavoda in profesionalnemu učenju zaposlenih?
- Kako lahko zaposleni v vzgoji in izobraževanju na mobilnosti (ali pa v Sloveniji) najučinkoviteje spremljajo uresničevanje sledenja na delovnem mestu? Kaj menite o (spletnem) dnevniku kot obliki spremljanja profesionalnega učenja? Ste ga že kdaj uporabili, videli?



NAMEN

Pisanje dnevnika je ena izmed oblik (spremljanja) profesionalnega učenja, ki pa je v praksi žal (pre)pogosto zanemarjena. V tem orodju prikazujemo eno izmed možnosti vodenja dnevnika s poudarkom na sledenju na delovnem mestu v tujini. V prvi vrsti je dnevnik pomembno orodje refleksije, saj strokovnemu delavcu (ali ravnatelju) omogoča, da vsak dan premisli, kaj je doživel, kaj je opazil, kako se je odzival na nove situacije ter katere strokovne uvide je pridobil. S tem pisanje postane prostor za umirjeno in premišljeno analiziranje izkušenj, kar vodi v večjo zmožnost kritičnega razmišljanja in sprejemanja strokovnih odločitev. Drugi pomemben vidik je učenje, saj zapisovanje spodbuja strokovnega delavca (ali ravnatelja), da nova znanja in videne spretnosti zavestno strukturira, poveže s svojo obstoječo prakso ter razmisli, kako bi jih lahko prenesel

v svoje delo doma. Dnevnik tako postane most med izkušnjo v tujini in dejanskimi spremembami v praksi po vrnitvi. Poleg tega je dnevnik odlična podlaga za razširjanje znanja po vrnitvi, saj strokovni delavec iz zapisanih izkušenj lažje pripravi predstavitev, delavnice ali strokovne prispevke za sodelavce. Dnevnik tako služi kot dokumentiran dokaz o strokovni rasti ter kot pripomoček za spremljavo učinkov.



ORODJE

V spodnjem dnevniškem orodju so predstavljena usmerjevalna vprašanja, na katera strokovni delavec (ali ravnatelj) na mobilnosti dnevno odgovarja. Vprašanja so seveda fleksibilna in prilagodljiva (glede na vsebino ali vrsto mobilnosti v tujini). Ob koncu projekta mobilnosti je mogoče na podlagi več dnevnikov pripraviti zbirnik ugotovitev.

Preglednica 15

Primer vodilnih vprašanja za dnevnik sledenja na delovnem mestu

Ime zavoda/organizacije, kjer sledim:

Ime strokovnega delavca / naziv skupine, tima, ki mu sledim:

Kaj sem danes počel/-a in kateri del dneva je bil zame strokovno najpomembnejši?

Kaj me je danes najbolj presenetilo, navdihnilo ali spodbudilo k razmisleku?

Kateri pogovori z gostitelji ali sodelavci so bili najdragocenejši in kaj sem se iz njih naučil/-a?

Katere nove pristope, metode ali strategije sem videl/-a in kako bi jih lahko uporabil/-a pri svojem delu?

S katerimi izzivi sem se danes srečal/-a in kako sem se nanje odzval/-a? Kaj bi naredil/-a drugače?

Kako se način dela tukaj razlikuje od prakse v mojem zavodu? Kaj iz tega lahko prenesem domov?

Katere kompetence sem danes razvijal/-a ali okrepil/-a?

Kako se zaradi današnje izkušnje spreminjajo moja razmišljanja o poučevanju, učenju ali vodenju?

Kako sem danes prispeval/-a k medkulturnemu razumevanju in česa sem se naučil/-a o tukajšnji kulturi?

Kateri primer dobre prakse, ki sem ga videl/-a, bi lahko takoj vključil/-a v svoje delo doma?

Kaj bom naredil/-a jutri drugače na podlagi današnjih spoznanj, ko se vrnem?



-
- Dnevnik kot obliko profesionalnega učenja in spremljanja učinkov le-tega lahko v vzgojno-izobraževalnih zavodih uporabite tudi v drugih kontekstih in okoliščinah, npr. strokovni delavec kot mentor učitelju/vzgojitelju začetniku, študent na praksi, dijaki/študenti na praktičnem usposabljanju z delom, za evalvacijo usposabljanj, ki so se

jih strokovni delavci udeležili, pri delu z učenci (spremljava raziskovalnih nalog, projektov) ipd.

- Cmeplus  je za načrtovanje, spremljavo in merjenje učinkov mednarodnega sodelovanja razvil orodje, poimenovano Matrika Učinek+ . Orodje je uporabno za kakršen koli projekt, ne glede na tip aktivnosti ali področje izobraževanja. Obsega tako vizualne pripomočke, ki vodijo razmišljanje oz. diskusijo med pripravo projekta, kot tudi priročnik  za izvedbo konkretne delavnice.

ORODJE 11:

Evalvacija usposabljanja



V RAZMISLEK

- Koliko v vašem zavodu evalvirate usposabljanja, ki jih izvedete sami (strokovni delavci, ravnatelj) ali jih izvedejo drugi (zunanji izvajalci)?
- Kaj vam je pomembno na usposabljanjih z vidika izvajanja? Na kaj naj bo izvajalec pozoren, ko načrtuje in izvaja usposabljanje za zaposlene v vašem zavodu? Ali ga na to prehodno opozorite?
- Čemu je v vašem zavodu namenjena evalvacija usposabljanj? Kaj se zgodi z evalvacijo posameznega usposabljanja?



NAMEN

Orodje lahko služi dvema namenoma. Lahko ga uporabimo kot strukturirano orodje, s katerim ovrednotimo, ali so bili vsi ključni elementi nekega usposabljanja ustrezno izvedeni. S tem ocenimo kakovost izvedbe, zberemo povratne informacije udeležencev ter tako pridobimo povratne informacije za izvajalca. Na podlagi pridobljenih podatkov lažje ocenimo učinke in načrtujemo prihodnja usposabljanja. S pomočjo kontrolne liste lahko tudi jasneje opredelimo svoja pričakovanja do izvajalca. Hkrati lahko orodje uporabimo kot samoocenjevalni pripomoček. Če ste sami izvajalec usposabljanja, lahko z orodjem pred usposabljanjem preverite, ali ste ga ustrezno načrtovali (na kaj ne smete pozabiti), in po usposabljanju pridobite informacije od udeležencev.



ORODJE

Orodje vključuje več kot dvajset raznolikih elementov kakovostne evalvacije usposabljanja. Ne osredotoča se na organizacijske ali splošne vidike zadovoljstva, ampak na konkretne strokovne

elemente izvedbe usposabljanja. Elementi sledijo Demingovemu krogu kakovosti, tj. načrtovanje, uresničevanje, spremljanje, vrednotenje in ukrepanje. S kakovostno izvedeno evalvacijo zavod in/ali izvajalec pridobi vpogled v doseganje ciljev, ustreznost metod, vsebin in pristopov, ugotovi morebitne pomanjkljivosti ter lažje sprejme utemeljene odločitve o spremembah ali nadgradnji usposabljanja ter o drugih dejavnosti profesionalnega učenja.

Preglednica 16

Kontrolna lista elementov evalvacije usposabljanja

Izvajalec usposabljanja je ...		1. (zelo šibko)	2.	3.	4.	5. (v veliki meri)
1.	izhajal iz potreb strokovnih delavcev in aktualnih izzivov v praksi.					
2.	izhajal iz jasnih, dosegljivih ciljev, ki so povezani z izboljšanjem vzgojno-izobraževalnega dela.					
3.	jasno strukturiral potek usposabljanja in predvidene rezultate.					
4.	omogočal razvoj strokovnih kompetenc (pedagoških, didaktičnih, svetovalnih, vodstvenih).					
5.	povezal vsebino usposabljanja z nacionalnimi smernicami in razvojnimi dokumenti zavoda ter sistema.					
6.	poudarjal relevantnost in uporabnost usposabljanja – neposredno povezavo s prakso v vrtcu/šoli ali razredu/skupini.					
7.	uravnotežil usposabljanje s teoretičnimi izhodišči in praktičnimi pristopi.					
8.	upošteval različne oblike izvedbe (predavanje, delavnica, vaje, trening ipd.).					
9.	ustvarjal varno in spodbudno okolje za udeležence.					

-
10. prilagodil časovno dinamiko (trajanje, tempo, odmori).
 11. deloval kot usmerjevalec in moderator učenja, ne le kot predavatelj.
 12. vodil proces tako, da je spodbujal aktivno soudeležbo, sodelovanje in mreženje.
 13. uporabljal aktivne, sodelovalne metode (delavnice, skupinsko delo, diskusija, izmenjava izkušenj).
 14. vključeval primere dobre prakse ter konkretiziral možnosti prenosa v različna okolja.
 15. omogočal priložnosti za delo na konkretnih primerih iz prakse.
 16. spodbujal (samo)refleksijo udeležencev.
 17. vključeval sprotne refleksije in dajal sprotne povratne informacije.
 18. spodbujal k branju strokovne in znanstvene literature na področju.
 19. spodbujal prenos naučenega v prakso ter možnost nadaljnje podpore.
 20. zagotavljal priložnosti za preizkušanje novih idej pri pouku in na drugih področjih v vrtcu/šoli in zunaj njega/nje.
 21. spodbujal sodelovanje in povezovanje med strokovnimi delavci v kolektivu.
 22. omogočal, da udeleženci izrazijo zadovoljstvo, podajo povratno informacijo in predlagajo izboljšave.
 23. analiziral učinke usposabljanja z namenom stalnega izboljševanja usposabljanj.
 24. zagotovil nadaljevalne aktivnosti.
-

Druga morebitna opažanja in izzivi:



NAMIGI

- V publikaciji z naslovom *Opazovati, povezovati, sodelovati, učiti se drug od drugega: pomen kolegialnih hospitacij, mreženj in delovanja projektnih timov za razvojno delovanje vrtca in šole* 🌐 (Bone in drugi, 2022) boste našli številne protokole in instrumentarij za refleksijo in evalvacijo delovanja projektnih timov.
- Ne pozabite: skladno s Pravilnikom o izboru in sofinanciranju programov nadaljnega izobraževanja in usposabljanja 🌐 (*Uradni list RS*, št. 33/17, 190/20 in 23/23) je treba za pridobitev potrdila o opravljenem programu izpolniti evalvacijski vprašalnik v sistemu KATIS.
- Razmislite, na podlagi česa izberete zunanje izvajalce usposabljanj za svoj kolektiv. Kaj vam je pomembno?

ORODJE 12:

Letni pogovori z orodjem GROWTH



V RAZMISLEK

- Ali v vašem zavodu izvajate letne pogovore? Če jih, kako? Če jih ne, zakaj? Utemeljite.
- Kaj naredite z informacijami, pridobljenimi na letnih pogovorih?
- Ste bili vi kot ravnatelj kdaj deležni pogovora o svojih ciljih, usposobljenosti itd.? Če ste ga bili, kaj vam je to prineslo?



NAMEN

Trenutni Zakon o javnih uslužbencih (ZJU) v 105. členu predvidena letni pogovor uslužbenca/podrejenega z vodjo/nadrejenim (nekateri ga imenujejo tudi razvojni pogovor) kot obliko spremljanja dela, strokovne usposobljenosti in kariere javnih uslužbencev. Ta določba se sicer nanaša na javne uslužbenke v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti, kar pomeni, da za vzgojno-izobraževalne zavode NI zavezujoča. Ne glede na to stroka zatrjuje in praksa dokazuje, da je izvajanje letnega pogovora pomemben motivacijski dejavnik, ki strokovnemu delavcu daje priznanje in veljavo ter izboljšuje odnose, ravnatelj pa bolje spozna strokovne delavce, kar mu omogoča, da jih lažje vodi. Pričujoče orodje pomaga ravnatelju pri izvajanju letnih pogovorov.



ORODJE

Model GROW (Whitmore, 2009) je med najbolj uveljavljenimi v coachingu in se pogosto uporablja za izvedbo letnih pogovorov, saj je relativno preprost. Temelji na nedirektivnem pristopu in služi strukturi pogovora po coaching modelu GROW (glej Ažman in drugi, 2019). Na tem mestu prikazujemo razširjeno različico modela, in sicer t. i. model GROWTH (Campbell,

2016). Ime modela je angleška kratica za šest korakov, skozi katere se premikamo, ko želimo z jasno strukturo pogovora spodbuditi proaktivnost (glej Preglednico 17). Takšen pristop temelji na odprti komunikaciji in visoki stopnji zaupanja. Tisti, ki vodi pogovor (npr. ravnatelj), ne postavlja ciljev, ne išče rešitev, temveč z vprašanji vodi posameznika k temu, da sam prepozna svoje pomembne cilje in poišče rešitve, ki se njemu zdijo ustrezne in mogoče. Prednosti modela pogovora so večja motivacija zaposlenega, prepoznavanje več rešitev, prenos odgovornosti za uresničevanje na zaposlenega ipd. Vprašanja, ki so navedena pri posameznem koraku, so primeri, ki vodijo razmislek in jih je treba izbrati izmed ponujenih glede na potek pogovora in potrebe posameznika.

Preglednica 17

Koraki v modelu GROWTH za izvajanje letnih pogovorov

KORAKI	NABOR MOGOČIH VPRAŠANJ
1. CILJ(I) GOAL(S)	Kaj želiš doseči? Kako so videti tvoji uspešno doseženi cilji? Kako boš vedel, da si cilje dosegel? Kateri mejniki so na poti doseganja ciljev? Koliko vpliva imaš na doseganje ciljev? Kdo je še odgovoren za uresničitev ciljev? Koliko so cilji dosegljivi, kakšen izziv predstavljajo zate? Kako boš meril doseganje ciljev? Kako zelo si želiš doseči te cilje (lestvica od 1 do 10)?
2. SEDANJOST REALITY	Kakšna je ta situacija danes? Kako jo rešuješ? Katere prijeme uporabljaš? Kaj so razlogi za to? Katere aktivnosti si že izvedel za doseg ciljev? Kaj si se iz teh aktivnosti naučil? Kaj te ovira pri iskanju novih aktivnosti? Kdo je to že dosegel oz. ti lahko pomaga? Katere vire imaš na voljo? Kakšne bodo posledice trenutnega stanja?
3. MOŽNOSTI OPTIONS	Kaj lahko narediš za doseganje ciljev? Kaj bi še lahko naredil? In kaj še? Katere so prednosti in pomanjkljivosti vsake od teh možnosti? Kaj bi še naredil, če bi imel več npr. časa, moči? Kaj meniš, da bi ti svetovali sodelavci, prijatelji?

4.	POT NAPREJ W AY FORWARD	Katero/-e možnost/-i boš izbral? Koliko te aktivnosti omogočajo doseganje ciljev? Katera so merila uspeha? Kaj bi ti preprečilo izvajanje teh aktivnosti? Kolikšna, na lestvici od 1 do 10, je tvoja odločnost/predanost za izvajanje teh aktivnosti?
5.	AKCIJA T ACTICS	Kateri bodo dejansko prvi trije koraki za doseganje ciljev? Kaj natančno bo tvoj prvi korak, drugi in tretji? Kdaj boš naredil te korake? Kakšen časovni okvir si lahko določiš? Je to zate uresničljivo? Kaj potrebuješ za izvedbo teh prvih korakov?
6.	NAVADE, RUTINE H ABITS	Katere svoje moči lahko uporabiš za doseganje svojih ciljev in prvih treh korakov? Kaj konkretno se mora spremeniti v tvojem vedenju in/ali okolju, da boš dosegel svoje cilje? Sam se najboljše poznaš. Kakšen nasvet bi si dal za doseganje ciljev in uresničevanje prvih korakov? Kdo in/ali kaj te lahko podpre pri uresničevanju in prvih konkretnih korakih?



V prosto dostopnih gradivih si za izvajanje letnih pogovorov lahko pomagate tudi s/z:

- coaching orodjem »Diltsova piramida«: T. Ažman in drugi, 2018, *Vodenje kariere: priročnik za ravnatelje, Šola za ravnatelje* 🌐;
- primerom obrazca za pripravo letnega pogovora s primeri vprašanj: J. Erčulj in drugi, 2020, »Redni letni pogovor v vlogi spremljanja delovne uspešnosti zaposlenih«, v *Spremljanje dela strokovnih delavcev v VIZ: izzivi in priložnosti* 🌐, ur. J. Erčulj in M. Zavašnik, Šola za ravnatelje, strani 21–30;
- primerom vprašalnika za pripravo na letni pogovor: Š. Žun, 2019, »Letni pogovor z zaposlenimi«, v *Iz prakse za učinkovito ravnateljevanje* 🌐, ur. S. Čagran, J. Erčulj in B. Likon, Šola za ravnatelje, strani 120–129.
- Če vas morda zanima bolj poglobljeno branje o letnih (razvojnih) pogovorih, v branje predlagamo priročnika z naslovoma *Izvajanje razvojnega pogovora v državni upravi: Priročnik za vodje, javne uslužbenke in kadrovske službe*

🌐 (MJU, 2025) *Redni letni razgovori med ravnateljem in sodelavci: priročnik za boljšo komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo* (Majcen, 2001).

- Obstaja tudi t. i. perspektivni pogovor, ki ga organizacije uporabljajo za ohranjanje pomembnih in kakovostnih zaposlenih. Več o tem si lahko preberete v prosto dostopnem priročniku *Kako spodbujati zaposlene: psihološki pristopi od A do Ž* 🌐 (Boštjančič, Petrovčič in Ašič, 2020).

ORODJE 13:

Opomnik dobrodošlice



V RAZMISLEK

- Kaj želite, da novi sodelavec najprej začuti ob prihodu v vaš kolektiv? Katera sporočila mu želite posredovati ob prihodu?
- Katere informacije potrebuje novi sodelavec? Kako lahko opomnik po vašem mnenju prispeva dobrodošlico k občutku varnosti in sprejetosti?
- Ali imate v vašem zavodu izdelan opomnik, ki predstavlja vaše vodilo za lažje vključevanje in podporo novozaposlenemu? Če ga imate, kako je nastal in kako lahko poskrbite, da bo ostajal aktualen in dolgoročno uporaben? Če ga nimate, poznate ravnatelja ali zavod, ki ga ima?



NAMEN

Neformalno mentorstvo v vzgoji in izobraževanju je pomemben, a pogosto spregledan vidik profesionalnega učenja in povezovanja med strokovnimi delavci. Ko strokovni delavec zamenja delovno mesto in pride na nov zavod, je pomembno, da hitro dobi ključne informacije in podporo, da se lahko čim hitreje vključi v delovno okolje ter učinkovito začne z delom. Poleg formalnega uvajanja (če mu pripada, npr. v primeru pripravnika ali učitelja začetnika) je koristno, da mu zavod ponudi tudi neformalno mentorstvo, ki dopolnjuje uradne postopke in olajša vključevanje v kolektiv. V tem kontekstu lahko »Opomnik dobrodošlice« deluje kot prvi korak v neformalnem mentorstvu kot pomembno izhodišče za vzpostavitev spodbudnega in vključujočega okolja.



ORODJE

»Opomnik dobrodošlice« je običajno kratek, a vsebinsko bogat dokument ali gradivo, ki novim zaposlenim olajša prve korake v zavodu. Vključuje lahko osnovne informacije o organizaciji dela, šolskih pravilih, komunikacijskih kanalih, ključnih stikih in kulturnih posebnostih kolektiva. Poleg tega lahko vsebuje tudi sporočilo dobrodošlice ravnatelja, predstavitev vrednot zavoda, opis pričakovanj ter povabilo k sodelovanju in deljenju idej. Opomnik tako ne le informira, ampak tudi izraža toplino, spoštovanje in odprtost šolskega okolja. Zmanjšuje začetno negotovost, spodbuja občutek pripadnosti ter posredno ustvarja pogoje, v katerih se lahko neformalno mentorstvo spontano razvije – kot naravna oblika medsebojne podpore, učenja in skupne rasti v kolektivu. V nadaljevanju je predstavljen pripomoček, ki ravnatelju pomaga usmerjati pogovor z novozaposlenim. Razdeljen je na tri temeljna področja delovanja vzgojno-izobraževalnega zavoda, tj. organizacijsko-administrativno področje, strokovno-pedagoško področje in kultura zavoda. Ravnatelj lahko opomnik po potrebi spremeni, naredi več področij, jih bolj razčleni. Razmisli naj tudi o tem, kaj bo novozaposlenemu sporočil sam in kaj morda drugi strokovni delavci, ki skrbijo za uvajanje novozaposlenega (npr. sorazrednik, svetovalna služba, pomočnik ravnatelja).

Preglednica 18

Opomnik glede na tri temeljna področja delovanja zavoda

ORGANIZACIJSKO- ADMINISTRATIVNO PODROČJE

- Kratek opis vzgojno-izobraževalnega zavoda (npr. število zaposlenih, število otrok/učencev/enot/podružnic, šolski okoliš, posebnosti zavoda, dosežki zavoda ...).
- Predstavitev zaposlenih (vodstvo, strokovni delavci, svetovalna služba, tehnično-administrativno osebje).
- Dostop do prostorov in njihova uporaba (npr. zbornica, kabineti, ključi, kartice, čipi, učilnice/igralnice/delavnice, knjižnica, telovadnica, parkirišče ...).
- Evidentiranje delovnega časa, dežurstva, odsotnost, nadomeščanja, odmori, malica.
- Službeni poti (najava, potni nalogi ...).
- Šolski prevoz.
- Varovanje osebnih podatkov otrok, učencev, zaposlenih.
- Varnostni protokoli (npr. evakuacija, prva pomoč, požar ...).

**ORGANIZACIJSKO-
ADMINISTRATIVNO
PODROČJE**

- Šolski koledar (roditeljski sestanki, govorilne ure, prireditve, športni dnevi, proslave ...).
- Interni dokumenti zavoda (hišni red, pravila ocenjevanja ...).
- Dostop do področne zakonodaje in drugih dokumentov (npr. kurikula, učnih načrtov, katalog znanj).
- Dostop do obrazcev (npr. interna naročanja, eRedovalnica).
- Vodenje šolske dokumentacije (npr. letne priprave ...).
- Učbeniki, delovni zvezki, druga šolska gradiva in pripomočki, delovanje učbeniškega sklada.
- Priložnosti profesionalnega učenja (npr. možnosti, obrazci najave, napredovanje v naziv ...).
- Praksa informiranja in delitve znanja med zaposlenimi (npr. pedagoške konference, strokovni aktivni, projektne in/ali delovne skupine, komisije).
- Dostop do šolskih spletnih aplikacij in njihova uporaba (npr. šolski e-naslov, Zoom, MS Teams, eRedovalnica, Lopolis/ eAsistent, spletne učilnice ...).
- Programska oprema, tiskalniki, skenerji, telefoni, prenosni računalniki.
- Delovanje strokovnih organov zavoda (npr. učiteljski/ vzgojiteljski zbor, strokovni aktivni, komisije ...).
- Posebnosti otrok in učencev (npr. dodatna strokovna pomoč, individualizirani programi, nadarjeni otroci, učenci ...).
- Navodila za nakup strokovne literature, didaktičnih pripomočkov.
- Sodelovanje z zunanjimi institucijami (npr. CSD, univerze in fakultete, ZRSŠ, CPI, ACS, nevladne institucije ...).
- Zagotavljanje varnega in spodbudnega učnega in delovnega okolja (npr. protokoli za ukrepanje ob zaznavi nasilja, diskriminacije ali zlorabe, ohranjanje kulture dialoga v zavodu, podpora in vključevanje).
- Delo svetovalne službe.
- Članstvo v strokovnih organih in njihovo delovanje (npr. učiteljski/vzgojiteljski zbor, (so)razredništvo, strokovni aktivni).

**ORGANIZACIJSKO-
ADMINISTRATIVNO
PODROČJE**

- Vizija, poslanstvo, vrednote zavoda, program razvoja zavoda, prednostna področja ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti s samoevalvacijo.
 - Tradicionalne prireditve, proslave ...
 - Tekoči projekti.
 - Pravila komuniciranja s starši in drugimi zunanjimi deležniki.
 - Etični »kodeks« zavoda (npr. prisotnost strokovnih delavcev na spletnih omrežjih).
 - Članstvo v strokovnih organih in njihovo delovanje (npr. svet staršev, svet zavoda).
-



NAMIGI

- Opomnik lahko pripravite tudi v obliki daljšega dokumenta, v katerega vključite vse izpostavljene informacije. Takšen dokument je lahko v e-obliki, dostopen kadarkoli in vsakomur. Pripravijo ga lahko tudi aktivni kot dodatek k splošnim informacijam.
- Razjasnitev pričakovanj glede etičnosti je pri novozaposlenem (in drugih zaposlenih) izjemnega pomena. Strokovni delavci se morajo zavedati, da so javni uslužbenci in morajo ravnati zakonito, transparentno in družbeno odgovorno. Ker je uporaba socialnih omrežij v sodobnem času praktično neizogibna, morajo biti strokovni delavci še posebej previdni pri njihovi uporabi. YouTube posnetek »Etičnost objavljanja osebnih vsebin učitelja na družbenih omrežjih«  opozarja na nekatere etične dileme in ponuja nekaj usmeritev pri uporabi socialnih omrežij.
- Ali veste, da obstaja in je v praksi vse pogostejši tudi t. i. izhodni pogovor oz. intervju, ki se izvaja kot pogovor z zaposlenim, ki (prostovoljno ali neprostovoljno) zapušča organizacijo? Več o tem si lahko preberete v prosto dostopnem priročniku *Kako spodbujati zaposlene: psihološki pristopi od A do Ž*  (Boštjančič, Petrovčič in Ašič, 2020).
- Mentorstvo je učinkovita oblika uvajanja novozaposlenih in deljenja znanja med njimi. Ste mentor? V projektu Erasmus+ LOOP je nastal priročnik *Program usposabljanja mentorjev in njegovi viri* (Jeglič in drugi, 2022), kjer med prilogami najdete številna orodja v pomoč mentoriranju. V sodobnem času so se pojavile tudi druge oblike mentorstva, med njimi je tudi t. i. obratno mentorstvo, kjer običajno mlajši zaposleni podpira starejšega zaposlenega (npr. na področju uporabe IKT-tehnologije). Ga lahko uvedete tudi pri vas?
- Več o uvajanju zaposlenih oz. t. i. »onboardingu« si lahko preberete tudi v prispevkih v reviji HR&M, npr. »Učinkovit onboarding kot pomemben del strategije zadržanja ključnih talentov«  (Oblak, 2021) ali »Moč mentorstva v delovnih okoljih prihodnosti«  (Kolenc, 2022).
- Študenti psihologije s Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani pod vodstvom prof. dr. Eve Boštjančič ustvarjajo vsebine spletne strani *Psihologija dela* , na kateri najdete tudi veliko uporabnih vsebin za delo v vzgojno-izobraževalnih zavodih.

ORODJE 14:

Karierni vidiki



V RAZMISLEK

- Kaj menite o svoji do danes prehojeni karierni in profesionalni učni poti? Kateri mejniki so vplivali na vašo sedanjo poklicno vlogo in kako?
- Kako dandanes doživljate svojo poklicno vlogo? Kako skrbite za svojo kariero in z njo povezano profesionalno učenje?
- Kakšni so vaši karierni načrti in kako so povezani z vašim profesionalnim učenjem?



NAMEN

Pojem kariera označuje dinamičen razvojni proces, ki poteka vse življenje. Vključuje spremembe, prehode in premike, napredovanje in faze. Novejše teorije razumejo kariero kot neenakomerno, skozi čas različno intenzivno popotovanje, premike v vse smeri (navzgor, navzdol, v stran), poudarjajo vseživljenjsko učenje in usposabljanje zaposlenih v vseh kariernih obdobjih. Posamezniki tekom delovnega življenja menjajo vloge in delovna mesta, prihajajo v izobraževanje iz drugih področij dela in odhajajo iz izobraževanja drugam. Npr. v Sloveniji namerava učiteljski poklic v naslednjih petih letih opustiti kar okoli 30 % osnovnošolskih učiteljev (TALIS, 2024). Da imajo ravnatelji tekom ravnateljevanja različne karierne izzive, kot npr. odločitev za vodstveno vlogo, motivacija za vodenje, usposobljenost za vodenje (močna in šibka področja), obdobje kandidature in imenovanja, skrb za lastno (ne)načrtno izobraževanje, spremenjen odnos sodelavcev, zahtevno delo z ljudmi, velika raznovrstnost in količina dela ipd. Ravnatelji so povedali, da potrebujejo podporo na svoji karierni poti, še posebej ob prehodih in tudi v času ravnateljevanja (Ažman in drugi, 2017). Iz prakse vemo, da se javni zavodi ter šole in vrtci bolj posvečajo podpori ravnateljem in strokovnim delavcem v začetnih fazah kariere - mentorstvo novoimenovanim

ravnateljem (Likon in drugi, 2024), mentorstvo učiteljem začetnikom in novo zaposlenim, manj pa sodelavcem, ki si želijo kariernih premikov ali zaključujejo svojo kariero (več o tem v Boštjančič in Delić, 2014; Planko in drugi, 2017). Skrb ravnateljev za lasten karierni razvoj in profesionalno učenje je dober zgled in spodbuda sodelavcem, da tudi sami aktivno skrbijo za svojo kariero. Kompetenca načrtovanje in vodenje lastne kariere vključuje pet področij: poznavanje sebe in družbenega okolja, odločanje, veščine prehajanja in proaktivno ravnanje (Ažman in drugi, 2019). Vodenje lastne kariere pomeni prevzeti odgovornost zanjo, zmožnost, da jo spremljamo (ovrednotimo) in načrtujemo z uporabo ustreznih pristopov in orodij.

Spodnje orodje vas vabi v poglobljen razmislek o karieri in profesionalnem učenju ter je prirejeno po gradivu ETUCE, EFEE (2025).



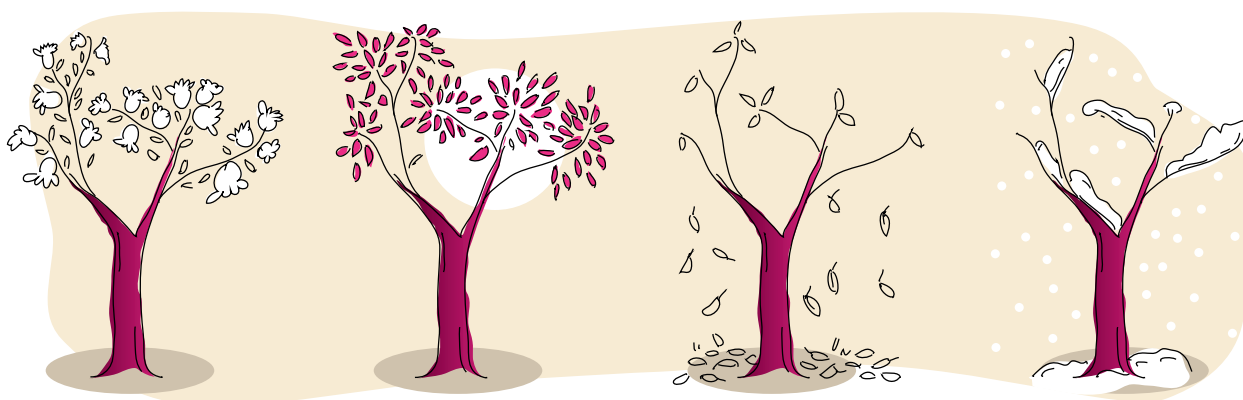
ORODJE

KORAK 1

Razmislite o svoji karierni poti s pomočjo preglednice in prispodobe štirih letnih časov. Vsako od obdobj najprej časovno opredelite z leti delovne dobe ali starosti, kar vam bolj ustreza. V zadnji stolpec napišite značilnosti posameznega obdobja, ki je že za vami: kje ste delali, kaj, naziv delovnega mesta, glavna naloga, oblika in vsebina vseživljenjskega učenja v tem času ... V obdobja, ki vas še čakajo, napišite svoje zamisli (načrt), kakšni so vaši prihodnji cilji glede dela in profesionalnega učenja.

Slika 14

Kariera ob prispodobi štirih letnih časov



Preglednica 19

Karierna pot ob prispodobni štirih letnih časov

LETNI ČAS

DELOVNA LETA

ZNAČILNOSTI

Delo: kje, kaj, naziv delovnega mesta, glavna naloga ...
Profesionalno učenje: kje, kaj, kako

POMLAD predstavlja vaše
karijerne začetke, prvo
četrtno karijerne poti.

POLETJE predstavlja drugo
četrtno karijerne poti.

JESEN predstavlja tretjo
četrtno karijerne poti.

ZIMA predstavlja zadnjo
četrtno kariere, končevanje.

KORAK 2

O svojih kariernih letnih časih razmislite s pomočjo naslednjih vprašanj. Odgovore lahko tudi napišete.

- V katerem kariernem letnem času ste?
 - Kako doživljate sedanji letni čas?
 - Kaj je za vas v tem letnem času najpomembnejše?
 - Kaj je najzahtevnejše?
 - Kaj in kdo vas podpira? Kaj ali kdo vas omejuje?
 - Kako poteka vaše profesionalno učenje?
-
- Kako ste doživljali svoje pretekle karierne letne čase?
 - Koliko vpliva ste imeli na posamezni karierni letni čas?
 - Kaj ste dosegli?
 - Na kaj ste ponosni?
 - Česa ste se naučili? Kje, kako?
 - Kaj bi danes naredili drugače?
-
- Kateri karierni letni čas ali časi vas čakajo v prihodnosti?
 - Kako ste pripravljeni na nov karierni letni čas?
 - Kako ste opremljeni za prehod v nov karierni letni čas?
 - Kaj želite v tem letnem času doseči, narediti?
 - Kako se želite v naslednjem letnem času počutiti?
 - Katere kompetence želite okrepiti oz. kakšno znanje, spretnosti želite v tem času še pridobiti?

KORAK 3

Razjasnite svoje cilje in naredite akcijski načrt:

1. **Narišite uro.** Koliko kaže v tem trenutku ura na vaši profesionalni in karierni poti? Za kaj je prepozno, prezgodaj oziroma ravno pravi čas?



2. Na list papirja **nadaljujte začetno misel z besedo ŽELIM**.
Napišite najmanj 10 zaporednih odgovorov.

Želim

Želim

Želim

Želim

Želim

Želim

Želim

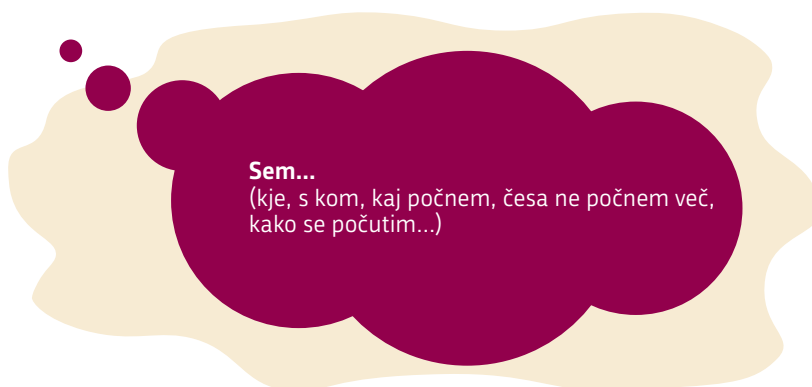
Želim

Želim

Želim

Na podlagi želja **oblikujte cilj in ga zapišite po metodi SMART**. Kratko, konkretno, časovno opredeljeno, merljivo.

3. **V mislih si predstavljajte cilj**, kot da je že dosežen.



4. **Naredite načrt:** Moj prvi korak bo, nato bom ...



NAMIGI

- V priročniku *Vodenje kariere: priročnik za ravnatelje*  (Ažman in drugi, 2019) je predstavljenih pet področij kompetence vodenje kariere in vprašalnik, s katerim lahko preverite svojo usposobljenost. Področje poznavanja sebe vključuje aktivnosti in pripomočke, ki vam omogočajo ozavestiti lastna močna področja, odlike in vrednote, razmisliti o življenjskem ravnovesju med različnimi vlogami, ozreti se na preteklo karierno in učno pot ter jo povezati z razumevanjem vašega poslanstva. Našli boste tudi nekaj idej za načrtovanje kariernih premikov.
- V priročniku *Elementi coachinga in supervizije v podporo kolegialnemu svetovanju: za sistemsko vodenje v praksi* (Zavašnik in Ažman, 2025) je predstavljeno orodje številka 21 – »Drevo profesionalne rasti«, ki spodbuja razmislek o karieri in profesionalnem učenju s prispodobo risbe drevesa.



Priloga

Normativni vidik profesionalnega učenja strokovnih delavcev (1. 1. 2026)

Profesionalno učenje strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju urejajo: Zakon o javnih uslužbencih, Zakon o delovnih razmerjih, Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v RS, Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja, Zakon o vrtcih, Zakon o osnovni šoli, Zakon o gimnazijah, Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju ter podzakonski predpisi, tj. Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive ter Pravilnik o izboru in sofinanciranju programov nadaljnega izobraževanja in usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju.

Strokovni delavci v vzgoji in izobraževanju so »javni uslužbenci«, saj je iz 1. člena **Zakona o javnih uslužbencih**¹ (v nadaljevanju ZJU) razvidno, da je to vsak posameznik, ki sklone delovno razmerje v javnem sektorju, pri čemer javni sektor sestavljajo tudi javni zavodi. Kot takšen strokovni delavec v skladu z 9. členom ZJU (načelo strokovnosti) izvršuje »javne naloge strokovno, vestno in pravočasno. Pri svojem delu ravna po pravilih stroke in se v ta namen stalno usposablja, pri čemer pogoje za strokovno izpopolnjevanje in usposabljanje zagotavlja delodajalec.« 13. poglavje ZJU, ki sicer podrobneje določa »izobraževanje, usposabljanje in izpolnjevanje«, za strokovne delavce ne velja, saj se členi od 22. nanašajo le na javne uslužbenke v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti, kar pa strokovni delavci v vzgoji in izobraževanju niso.

Se pa tudi za javne uslužbenke, za katere ne veljajo določbe ZJU v celoti, uporablja **Zakon o delovnih razmerjih**² (v nadaljevanju ZDR-1). Ta v 170. členu (izobraževanje delavcev) navaja:

-
- 1 Uradni list RS, št. 63/07 – uradno prečiščeno besedilo, 65/08, 69/08 – ZTFI-A, 69/08 – ZZavar-E, 40/12 – ZUJF, 158/20 – ZIntPK-C, 203/20 – ZIUPOPĐVE, 202/21 – odl. US in 3/22 – ZDeb
- 2 Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, 81/19, 203/20 – ZIUPOPĐVE, 119/21 – ZČmiS-A, 202/21 – odl. US, 15/22, 54/22 – ZUPŠ-1, 114/23 in 136/23 – ZIUZDS

- »Delavec ima pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa, z namenom ohranitve oziroma širitve sposobnosti za opravljanje dela po pogodbi o zaposlitvi, ohranitve zaposlitve ter povečanja zaposljivosti.
- Delodajalec je dolžan zagotoviti izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje delavcev, če tako zahtevajo potrebe delovnega procesa, zakon ali kolektivna pogodba ali če se je z izobraževanjem, izpopolnjevanjem ali usposabljanjem možno izogniti odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz razloga nesposobnosti ali poslovnega razloga. V skladu s potrebami izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja delavcev ima delodajalec pravico delavca napotiti na izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, delavec pa ima pravico, da sam kandidira.
- Trajanje in potek izobraževanja ter pravice pogodbenih strank med izobraževanjem in po njem se določijo s pogodbo o izobraževanju oziroma s kolektivno pogodbo.
- Če delodajalec napoti delavca na izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje iz razlogov iz drugega odstavka tega člena, nosi stroške tega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja delodajalec. Čas izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja iz prejšnjega stavka se šteje v delovni čas.«
- 171. člen posebej določa tudi pravice do odsotnosti z dela zaradi izobraževanja.

Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v RS³ (v nadaljevanju KPVIZ), ki se uporablja kot splošni akt v smislu ZDR-1, v 17. poglavju, 53. člen, podrobneje določa pravico do števila dni in navaja, da imajo »delavci pravico do stalnega strokovnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja. V ta namen mora zavod delavcem na delovnih mestih, za katera se zahteva najmanj srednja izobrazba, omogočiti letno najmanj 5 dni strokovnega izobraževanja oziroma 15 dni na vsaka 3 leta,

3 Uradni list RS, št. 52/94, 49/95, 45/96 – popr., 34/96, 51/98, 28/99, 39/99 – ZMPUPR, 39/00, 78/01 – popr., 56/01, 64/01, 56/02, 43/06 – ZKotP, 60/08, 79/11, 40/12, 46/13, 106/15, 8/16 – popr., 45/17, 46/17, 80/18, 160/20, 88/21, 136/22, 11/23 in 13/24

ostalim delavcem pa najmanj 2 dni letno oziroma 6 dni na vsaka tri leta.« Isti člen v zvezi s stroški izpostavlja, da »stroške strokovnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, vključno z nadomestilom plače, plača zavod. Delavcu pripada povračilo stroškov, povezanih s stalnim strokovnim izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem: potni stroški, kotizacija, stroški bivanja.« 56. člen določa, da »[p]rogram strokovnega izpopolnjevanja in izobraževanja za potrebe zavoda določi ravnatelj po predhodnem mnenju strokovnega organa. Ravnatelj sprejema tudi sklepe o posamičnem izpopolnjevanju in izobraževanju. Strokovni organ je dolžan najmanj enkrat na leto obravnavati poročilo o strokovnem izpopolnjevanju delavcev in ga s svojim mnenjem posredovati svetu zavoda. Poročilo pripravi ravnatelj.« Poudarjamo še, da 52. člen KPVIZ določa tudi, da je »delavec lahko odsoten brez nadomestila plače do 30 delovnih dni v posameznem koledarskem letu pod pogojem, da odsotnost ne bo bistveno motila delovnega procesa. Delavcu se lahko odobri odsotnost tudi zaradi strokovnega izpopolnjevanja, kadar delavec nima pravice do odsotnosti z nadomestilom osebnega dohodka.«

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja⁴ (v nadaljevanju ZOFVI) v 49. členu navaja naloge ravnatelja, ki med drugim vključujejo tudi »spodbujanje strokovnega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev in predlaganje napredovanja strokovnih delavcev v nazive«. XV. poglavje ZOFVI je v celoti namenjeno »izobraževanju in napredovanju strokovnih delavcev in ravnateljev«. 105. člen določa, da se »strokovni delavci v vrtcih in šolah strokovno izobražujejo in usposablajo«, da lahko določeni strokovni delavci »napredujejo v naziv mentor, svetovalec, svetnik in višji svetnik« in da »pogoje, način in postopek strokovnega izobraževanja in usposabljanja ter napredovanja v nazive določi minister«. V 106. členu je posebej poudarjeno, da »program za izobraževanje in usposabljanje za ravnateljski izpit in vsebino ravnateljskega izpita ravnateljski izpit določi minister na predlog Strokovnega sveta Republike Slovenije

4 Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 36/08, 58/09, 64/09 – popr., 65/09 – popr., 20/11, 40/12 – ZUJF, 57/12 – ZPCP-2D, 47/15, 46/16, 49/16 – popr., 25/17 – ZVaj, 123/21, 172/21, 207/21, 105/22 – ZZNŠPP, 141/22, 158/22 – ZDoh-2AA in 71/23

za splošno izobraževanje«. Pri delovni obveznosti strokovnih delavcev je v 119. členu (obseg vzgojno-izobraževalnega dela) določeno, da t. i. »drugo delo« obsega tudi »organizirano strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje«, »mentorstvo učencem, vajencem, dijakom in študentom višje šole ter sodelovanje s šolami in visokošolskimi zavodi, ki izobražujejo strokovne delavce« pa tudi »mentorstvo pripravnikom«.

Zakon o vrtcih⁵, Zakon o osnovni šoli⁶, Zakon o gimnazijah⁷ in **Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju⁸** v členih, ki se nanašajo na letni delovni načrt, določajo, da mora le-ta obsegati oz. vsebovati tudi »strokovno izpopolnjevanje učiteljev in drugih delavcev osnovne šole« (Zakon o osnovni šoli, 31. člen), »program strokovnega izpopolnjevanja delavcev vrtca« (Zakon o vrtcih, 21. člen), »strokovno izobraževanje strokovnih delavcev« (Zakon o gimnaziji, 35. člen) in »načrt strokovnega izpopolnjevanja strokovnih delavcev« (Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju, 68. člen).

Skladno z 9.a členom **Zakona o gimnazijah** (ZGim) kazalnike kakovosti šole v okviru letnega delovnega načrta šole določi svet šole na predlog strokovnega tima za kakovost. **Ustanovitveni akti gimnazij** imajo skladno z omenjenim členom navedene naloge strokovnega tima za kakovost, ki med drugim določajo tudi »predlaganje usmeritev za strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev ravnatelju« ter »spodbujanje strokovnega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev«.

Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju (ZPSI-1) v III. poglavju (Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti) v 15. členu določa, da »[š]ola zagotavlja kakovost vzgojno-izobraževalnega dela po načelih celovitega sistema vodenja kakovosti, ki upošteva tudi skupni evropski okvir zagotavljanja kakovosti v

5 Uradni list RS, št. 100/05 – uradno prečiščeno besedilo, 25/08, 98/09 – ZIUZGK, 36/10, 62/10 – ZUPJS, 94/10 – ZIU, 40/12 – ZUJF, 14/15 – ZUUJFO, 55/17, 18/21 in 85/25

6 Uradni list RS, št. 81/06 – uradno prečiščeno besedilo, 102/07, 107/10, 87/11, 40/12 – ZUJF, 63/13, 46/16 – ZOFVI-K, 76/23, 16/24 in 54/25

7 Uradni list RS, št. 1/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/17, 6/18 – ZIO-1, 46/19 in 53/24

8 Uradni list RS, št. 79/06, 68/17, 46/19 in 53/24

poklicnem in strokovnem izobraževanju. Kazalnike kakovosti poklicnega in strokovnega izobraževanja določi pristojni strokovni svet.« Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje je leta 2017 obravnaval predlog dopolnitve okvira sedmih nacionalnih kazalnikov kakovosti poklicnega in strokovnega izobraževanja ter sprejel sklep, da se jih uskladi in dopolni v skladu z evropskimi kazalniki kakovosti poklicnega in strokovnega izobraževanja in usposabljanja. Nacionalnih kazalnikov kakovosti v srednjem poklicnem in strokovnem izobraževanju je tako 11, med njimi je tudi Kazalnik 2: Vlaganje v usposabljanje učiteljev in mentorjev, ki vključuje delež učiteljev in mentorjev z ustrezno formalno stopnjo izobrazbe, delež učiteljev in mentorjev, ki sodelujejo v nadaljnjem strokovnem izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju, ter delež vloženega denarja.

Pravilnik o izboru in sofinanciranju programov nadaljnega izobraževanja in usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju⁹ določa »izbor in sofinanciranje programov nadaljnega izobraževanja in usposabljanja, pogoje, način in postopek nadaljnega izobraževanja in usposabljanja strokovnih delavcev in ravnateljev v vzgoji in izobraževanju, ponudbo in financiranje programov nadaljnega izobraževanja in usposabljanja ter vsebino, obliko in način vodenja dokumentacije o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev«. Ob tem posebej poudarjamo, da strokovni delavec z nadaljnjim izobraževanjem in usposabljanjem lahko pridobi točke, ki se upoštevajo v sistemu napredovanja strokovnih delavcev v nazive, vendar le pod pogojem, da »opravi vse obveznosti, določene s programom« (10. člen). Obenem 16. člen (evalvacija) in 17. člen (potrdila) določata, da se strokovnemu delavcu izda potrdilo le, če je »oddal evalvacijski vprašalnik«.

Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive¹⁰ podrobneje določa »postopek, kriterije in merila napredovanja v nazive, nadaljnje izobraževanje in usposabljanje ter dodatno strokovno delo«.

9 Uradni list RS, št. 33/17, 190/20 in 23/23

10 Uradni list RS, št. 92/23



Literatura in viri

- Ahačič, K. in drugi. (2023). Skupni cilji in njihovo umeščanje v učne načrte in kataloge znanj. Zavod RS za šolstvo.
- Ažman, T., Zavašnik, M., Lovšin, M., Avguštin, L., in Peček, P. (2018). Vodenje kariere: priročnik za ravnatelje. Šola za ravnatelje.
- Bone, J., in drugi. (2022). Opazovati, povezovati, sodelovati, učiti se drug od drugega: pomen kolegialnih hospitacij, mreženj in delovanja projektnih timov za razvojno delovanje vrtca in šole. Zavod RS za šolstvo.
- Booth, T., in M., Ainscow. (2025). Indeks inkluzivnosti: priročnik za razvoj šol, ki jih usmerjajo inkluzivne vrednote. CMEPIUS.
- Boštjančič, E., in Delić, L. (ur.). (2014). Zaključevanje kariere – od teorije k praksi. Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Boštjančič, E., in Petrovič, A. (ur.). (2020). Kako spodbujati zaposlene. Psihološki pristopi od A do Ž. Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Brejc, M., Bezjak, S., Cankar, G., Grašič, S., Jurič Rajh, A., Kranjc, T., Krapše, T., Rupnik Vec, T., in Slivar, B. (2019). Področja in standardi kakovosti v vrtcih in šolah. Zavod RS za šolstvo.
- Brejc, M., Čagran, S., Zajc, S., Domajnko, D., Arzenšek Konjajeva, K., Berc Prah, D., Deutsch, S., Hernaus Berlec, E., Hlebec, V., Horvat, J., Kodele Krašna, I., Kozar, E., Krpič, J., Kržin Stepišnik, J., Kustec, Z., Lašič, R., Lihteneker, L., Lubšina Novak, M., Marič, B., Mihalik Zupančič, J. ... Zupančič, J. (2019). Vodenje vrtcev in šol. Zavod RS za šolstvo.
- Brejc, M., Zavašnik, M., in Mlekuž, A. (2022). Vodenje in praksa profesionalnega učenja in sodelovanja v vrtcih in šolah. Zavod RS za šolstvo. www.zrss.si/pdf/Vodenje_in_praksa_profionalnega_ucenja_raziskava.pdf
- Brejc, M., Zavašnik, M., in Mlekuž, A. (2023). Vodenje in praksa profesionalnega učenja in sodelovanja: priporočila za vodenje in prakso profesionalnega učenja in sodelovanja strokovnih delavcev, ravnateljev in na ravni sistema. Zavod RS za šolstvo. https://www.zrss.si/wp-content/uploads/2023/10/priporocila_za_vodenje_www.pdf
- Bubb, S. (2013). Vodenje profesionalnega razvoja. Vodenje v vzgoji in izobraževanju, 11(3), 15–30.
- Bubb, S., in Earley, P. (2011). Ensuring Staff Development Impacts on Learning. V T. Townsend in J. MacBeath (ur.), *International Handbook of Leadership for Learning* (str. 795–816). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-1350-5>
- Caena, F. (2011). Literature review: Quality in teachers' continuing professional development. European Commission. https://www.researchgate.net/publication/344906256_Literature_review_Quality_in_Teachers'_continuing_professional_development
- Campbell, J. (2016). Coaching in schools. V C. van Nieuwerburgh (ur.), *Coaching in Professional Contexts* (str. 131–145). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781473922181>
- Čagran, S., Erčulj, J., in Likon, B. (ur.). (2019). Iz prakse za učinkovito ravnanje. Šola za ravnatelje.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., in Gardner, M. (2017). Effective teacher professional development. Learning Policy Institute. https://learningpolicyinstitute.org/sites/default/files/product-files/Effective_Teacher_Professional_Development_REPORT.pdf
- Erčulj, J., in Zavašnik, M. (ur.). (2020). Spremljanje dela strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju. Šola za ravnatelje.
- ETUCE, EFEE. (2025). Preprečevanje psihosocialnih tveganj v izobraževanju: Skupne evropske smernice 2025.
- Gray, J. (2015). The Four A's Text Protocol. National School Reform Faculty.
- Gurr, D. (2020). A Review of Research on Middle Leaders in Schools. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-818630-5.05041-7>
- Guskey, T. (2002). Professional Development and Teacher Change. *Teachers and Teaching Theory and Practice*, 8(3), 381–391. <https://doi.org/10.1080/135406002100000512>
- Haramija, D., in drugi. (2025). Bralni vzori: bralne navade strokovnih delavcev v vrtcih, šolah in knjižnicah. Pedagoška fakulteta Univerze v Mariboru.
- Haramija, D., in Knapp, T. (2019). Lahko je brati: lahko branje za strokovnjake. Zavod RISA, Center za splošno, funkcionalno in kulturno opismenjevanje.
- Japelj Pavešič, B., Novak, J., Zavašnik, M., Ažman, T., in Jurič Rajh, A. (ur.). (2025). Mednarodna raziskava poučevanja in učenja TALIS 2024: poučevanje in učenje v Sloveniji in po svetu. Pedagoški inštitut.
- Jeglič, U., Weilgunz, M., Kraner, D., Rupnik Vec, T., Erce Vratuša, M., Legnar, M., Monteiro, A., Sousa, R., Paniagua Rodriguez, A., in B. Čurko. (2022). Program za usposabljanje mentorjev in njegovi viri. LOOP Empowering Teachers. Teološka fakulteta.
- Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanj. (2013). Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, 81/19, 203/20 – ZIUPOPĐVE, 119/21 – ZČmIS-A, 202/21 – odl. US, 15/22, 54/22 – ZUPŠ-1, 114/23 in 136/23 – ZIUZDS
- Kolenc, T. (2022). Moč mentorstva v delovnih okoljih prihodnosti. HR&M, 38(8), 27–30.
- Krapše, T., in drugi. (2019). Profesionalno učenje in delovanje učiteljev. Šola za ravnatelje.
- Le Fevre, D. M., Timperley, H. S., Ell, F. R., in Twyford, K. M. (2020). Leading Powerful Professional Learning: Responding to Complexity With Adaptive Expertise. Corwin.
- Lesničar, B., Peeters, W., Rutar Ilc, Z., Založnik, P., Bola Zupančič, K., Arh Šmuc, A., Stoklasa Drečnik, M., Pahor, M., Oder, B., Mravlje, F., Petek, L., Sinkovič, T., Wozniak, I., Žigart, M., Nuth, G., Kranjc, T., Maurits, W., Karner, A., Vanderhauwaert, R., van de Sande, R., Loureiro dos Santos, C., in Teixeira, J. (2017). Učitelji, raziskovalci lastne prakse. Zavod RS za šolstvo.
- Likon, B., Arzenšek Konjajeva, A., in S. Slokan. (2024). Podpora na začetku ravnateljstva. Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem. Zavod RS za šolstvo.
- Livingston, K. (2025). Exploring How Teachers Learn. European Schoolnet.
- Livingston, K., O'Sullivan, C., in Attard, K. (2024). Characteristics and Conditions for Innovative Teachers: International Perspectives. Routledge.
- Majcen, M. (2003). Vodenje letnega pogovora s sodelavcem: priročnik za pomoč vodjem. MIK Slovenija.
- McDonald, J. P., Mohr, N., Dichter, A., in McDonald, E. C. (2013). The Power of Protocols. An Educator's Guide to Better Practice. Teachers College Press.
- Netolicky, D. M. (2020). Transformational Professional Learning. Making a Difference in Schools. Routledge.
- Oblak, K. (2021). Učinkovit onboarding kot pomemben del strategije zadržanja ključnih talentov. HR&M, 34(7), 29–31.
- O'Brien, J., in Jones, K. (2014). Professional learning or professional development? Or continuing professional learning and development? Changing terminology, policy and practice. *Professional Development in Education*, 40(5), 683–687. <https://doi.org/10.1080/19415257.2014.960688>
- OECD. (2025). OECD Learning Compass 2033. <https://www.oecd.org/en/data/tools/oecd-learning-compass-2030.html>
- OECD. (2025). OECD Teaching Compass: Reimagining teachers as agents of curriculum changes. OECD Education Policy Perspectives, No. 123. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/8297a24a-en>
- Opfer, V. D., in D. Pedder. (2011). Conceptualizing Teacher Professional Learning. *Review of Educational Research*, 81(3), 376–407. <https://doi.org/10.3102/0034654311413609>
- Passmore, J., Day, C., Flower, J., Grieve, M., in Jovanovic Moon, J. (ur.). (2021). Coaching Tools: 101 coaching tools and techniques for executive coaches, team coaches, mentors and supervisors: WeCoach! Volume 1. Libri Publishing.
- Planko, S., Drev, B., in Duralija, S. (2017). Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih. Javni študentski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije.
- Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive. Uradni list RS, št. 92/23.
- Pravilnik o izboru in sofinanciranju nadaljnega izobraževanja in usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju. Uradni list RS, št. 33/17, 190/20 in 23/23.
- Rupnik Vec, T., Novak, L., Gros, V., Mikeln, P., Kodrič, V., Breznikar, B., Cvirn Guček, S., Lotrič Komac, T., Zobec, S., Dobršek, M., Bregar Mazzini, S., Kreč, T., Mlakar, V., Knific, K., Bogataj, M., Čas, M., Novoselec, M., in Turk, M. (2015). ePortfolio of a Student Experiences and Ideas of Slovenian Teachers in International project European ePortfolio Classrooms (Eufolio). Zavod RS za šolstvo.
- Rupnik Vec, T., in Stanojev, S. (2013). Vloga razvojnega elektronskega listovnika v profesionalnem učenju in razvoju učitelja. Vodenje v vzgoji in izobraževanju, 11(2), 41–54.

- Salo, P., Francisco, S., in Olin Almqvist, A. (2024). Understanding professional learning in and for practice. *Professional Development in Education*, 50(3), 444–459. <https://doi.org/10.1080/19415257.2024.2311108>
- Shavard, G. (2021). From school improvement to student cases: teacher collaborative work as a context for professional development. *Professional Development in Education*, 48(3), 493–505. <https://doi.org/10.1080/19415257.2021.1879216>
- Sims, S., in Fletcher-Wood, H. (2021). Identifying the characteristics of effective teacher professional development: A critical review. *School Effectiveness and School Improvement*, 31(1), 47–63. <https://doi.org/10.1080/09243453.2020.1772841>
- Skvarč, M., Čuk, A., in Rutar Ilc, Z. (2017). Tudi učitelji smo učenci. Zavod RS za šolstvo.
- Stoll, L., Harris, A., in Handscomb, G. (2012). Great professional development which leads to great pedagogy: nine claims from research. National College for School Leadership.
- Timperley, H., A. Wilson, H. Barrar, in I. Fung. (2008). *Teacher Professional Learning and Development: Best Evidence Synthesis Iteration*. Ministry of Education and University of Auckland.
- Whitmore, Sir J. (2019). *Coaching for Performance*. Brealey.
- Zakon o javnih uslužbencih. Uradni list RS, št. 63/07 – uradno prečiščeno besedilo, 65/08, 69/08 – ZTFl-A, 69/08 – ZZavar-E, 40/12 – ZUJF, 158/20 – ZIntPK-C, 203/20 – ZIUPOPdVE, 202/21 – odl. US in 3/22 – Zdeb.
- Zakon o delovnih razmerjih. Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, 81/19, 203/20 – ZIUPOPdVE, 119/21 – ZČmlS-A, 202/21 – odl. US, 15/22, 54/22 – ZUPŠ-1, 114/23 in 136/23 – ZIUZDS.
- Zakon o gimnazijah. Uradni list RS, št. 1/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/17, 6/18 – ZIO-1, 46/19 in 53/24.
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja. (2007). Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 36/08, 58/09, 64/09 – popr., 65/09 – popr., 20/11, 40/12 – ZUJF, 57/12 – ZPCP-2D, 47/15, 46/16, 49/16 – popr., 25/17 – ZVaj, 123/21, 172/21, 207/21, 105/22 – ZZNŠPP, 141/22, 158/22 – ZDoh-2AA in 71/23.
- Zakon o osnovni šoli. Uradni list RS, št. 81/06 – uradno prečiščeno besedilo, 102/07, 107/10, 87/11, 40/12 – ZUJF, 63/13, 46/16 – ZOFVI-K, 76/23, 16/24 in 54/25.
- Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju. Uradni list RS, št. 79/06, 68/17, 46/19 in 53/24.
- Zakon o vrtcih. Uradni list RS, št. 100/05 – uradno prečiščeno besedilo, 25/08, 98/09 – ZIUZGK, 36/10, 62/10 – ZUPJS, 94/10 – ZIU, 40/12 – ZUJF, 14/15 – ZUJFO, 55/17, 18/21 in 85/25.
- Zavašnik, M., in T. Ažman (2024). *Elementi coachinga in supervizije v podporo kolegialnemu svetovanju: za sistemsko vodenje v praksi*. Zavod RS za šolstvo
- Zavašnik, M., in Ažman, T. (ur.) (2025). *Vodenje v vzgoji in izobraževanju: orodjarna za ravnatelje in druge vodje*. Ministrstvo za vzgojo in izobraževanje, Zavod RS za šolstvo.
- Zbirka Kakovost v vrtcih in šolah. (2019). Šola za ravnatelje.
- Zeggelaar, A., Vermeulen, M., in Jochems, W. (2022). Evaluating effective teacher professional development. *Professional Development in Education*, 48(5), 806–826. <https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1744686>

Kazalo preglednic

Preglednica 1:	24
Standardi in kazalniki vodenja, ki vključujejo vodenje profesionalnega učenja	
Preglednica 2:	28
Seznam orodij v podporo vodenju profesionalnega učenja	
Preglednica 3:	31
Kazalniki profesionalnega učenja (Krapše in drugi, 2019)	
Preglednica 4:	39
Vsebinske kompetence vzgoje, učenja in poučevanja	
Preglednica 5:	41
Kompetence, ki jih želi strokovni delavec nadgraditi	
Preglednica 6:	44
Načrt profesionalnega učenja strokovnega delavca V ZAVODU	
Preglednica 7:	46
Načrt profesionalnega učenja strokovnega delavca ZUNAJ ZAVODA	
Preglednica 8:	54
Presoja petih vidikov profesionalnega učenja na ravni zavoda	
Preglednica 9:	59
Ocena dejavnosti profesionalnega učenja V vzgojno-izobraževalnem zavodu v preteklem šolskem letu	
Preglednica 10:	61
Ocena dejavnosti profesionalnega učenja ZUNAJ vzgojno-izobraževalnega zavoda v preteklem šolskem letu	
Preglednica 11:	63
Načrt profesionalnega učenja strokovnih delavcev V zavodu	
Preglednica 12:	64
Načrt profesionalnega učenja strokovnih delavcev ZUNAJ zavoda	
Preglednica 13:	68
Primeri deljenja znanja med zaposlenimi	
Preglednica 14:	78
Ravni učinkov profesionalnega učenja	
Preglednica 15:	81
Primer vodilnih vprašanja za dnevnik sledenja na delovnem mestu	
Preglednica 16:	85
Kontrolna lista elementov evalvacije usposabljanja	
Preglednica 17:	89
Koraki v modelu GROWTH za izvajanje letnih pogovorov	
Preglednica 18:	93
Opomnik glede na tri temeljna področja delovanja zavoda	
Preglednica 19:	98
Karierna pot ob prispodobni štirih letnih časov	

Kazalo slik

Slika 1:	16
Vloga ravnatelja pri soočanju s kognitivnimi izzivi profesionalnega učenja	
Slika 2:	17
Vloga ravnatelja pri soočanju s čustvenimi izzivi profesionalnega učenja	
Slika 3:	18
Vloga ravnatelja pri soočanju z organizacijskimi izzivi profesionalnega učenja	
Slika 4:	19
Cikel profesionalnega učenja	
Slika 5:	20
Osem temeljnih priporočil za vodenje profesionalnega učenja in sodelovanja strokovnih delavcev in ravnateljev v Sloveniji	
Slika 6:	22
Standardi in kazalniki profesionalnega učenja in delovanja strokovnih delavcev	
Slika 7:	23
Standardi in kazalniki vodenja, ki vključujejo profesionalno učenje strokovnih delavcev	
Slika 8:	35
Kolo profesionalnega učenja in delovanja strokovnega delavca	
Slika 9:	51
Krogi odnosov v skupini	
Slika 10:	56
Samoocena vidikov profesionalnega učenja	
Slika 11:	73
Protokol »povzetek branja«	
Slika 12:	74
Protokol »semafor«	
Slika 13:	74
Protokol 4A oz. PSRP	
Slika 14:	98
Kariera ob prispodobni štirih letnih časov	



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA VZGOJO IN IZOBRAŽEVANJE



NAČRT ZA
OKREVANJE
IN ODPORNOST



Financira
Evropska unija
NextGenerationEU

Priročnik je nastal v okviru projekta Analitsko središče. Projekt Analitsko središče sofinancirata Republika Slovenija, Ministrstvo za vzgojo in izobraževanje, in Evropska unija – NextGenerationEU. Projekt se izvaja skladno z Načrtom za okrevanje in odpornost (NRRP) v okviru razvojnega področja C3 - Pametna, trajnostna in vključujoča rast, komponente C3 K5 - Krepitev kompetenc, zlasti digitalnih in tistih, ki jih zahtevajo novi poklici in zeleni prehod (C3 K5), za ukrep C3.K12.IE / Celovita transformacija (trajnost in odpornost) zelenega in digitalnega izobraževanja.



ZAVOD
REPUBLIKE SLOVENIJE
ZA ŠOLSTVO