



Šola za ravnatelje



Socialni in
kulturni kapital



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



Naložba v vašo prihodnost
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski sklad za regionalni razvoj

SKUPNO POROČILO

O IZVAJANJU PROJEKTA
DVIG SOCIALNEGA IN KULTURNEGA
KAPITALA V LOKALNIH SKUPNOSTIH
ZA RAZVOJ ENAKIH MOŽNOSTI IN
SPODBUJANJE SOCIALNE VKLJUČENOSTI

2013/2015



SKUPNO POROČILO

O IZVAJANJU PROJEKTA DVIIG SOCIALNEGA IN KULTURNEGA KAPITALA V LOKALNIH SKUPNOSTIH ZA RAZVOJ ENAKIH MOŽNOSTI IN SPODBUJANJE SOCIALNE VKLJUČENOSTI **2013/2015**



Socialni in
kulturni kapital



Šola za ravnatelje



Avgust 2015





Skupno poročilo o izvajanju projekta *Dvig socialnega in kulturnega kapitala v lokalnih skupnostih za razvoj enakih možnosti in spodbujanje socialne vključenosti 2013–2015*

dr. Tatjana Ažman
Lea Avguštin
mag. Sebastjan Čagran

Založila: Šola za ravnatelje
Odgovorna oseba: Vlasta Poličnik
Oblikovanje: Zajček d. o. o.
Ljubljana, 2015

©2015 Šola za ravnatelje

Publikacija je dostopna na spletni strani <http://sk.solazaravnatelje.si/evalvacija-projekta/>.

Priprava publikacije je financirana iz sredstev Evropskega socialnega sklada v projektu *Dvig socialnega in kulturnega kapitala v lokalnih skupnostih za razvoj enakih možnosti in spodbujanje socialne vključenosti*.

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

37:316.334(497.4)(0.034.2)

AŽMAN, Tatjana, 1962-

Skupno poročilo o izvajanju projekta *Dvig socialnega in kulturnega kapitala v lokalnih skupnostih za razvoj enakih možnosti in spodbujanje socialne vključenosti 2013-2015* [Elektronski vir] / Tatjana Ažman, Lea Avguštin, Sebastjan Čagran. - El. knjiga. - Kranj : Šola za ravnatelje, 2015

ISBN 978-961-6637-92-3 (pdf)
1. Avguštin, Lea 2. Čagran, Sebastjan
281069568





KAZALO VSEBINE

UVOD	6
NAMEN, CILJI IN KLJUČNI REZULTATI	7
POTEK PROJEKTA	12
Strokovna delovna srečanja za zaposlene	12
Prijave, izbor in sestava mrež.....	15
STRUKTURA ZAPOSLENIH	17
DEJAVNOSTI ZA DVIG SOCIALNEGA IN KULTURNEGA KAPITALA V ŠOLAH IN VRTCIH	20
PRIPOROČILA ŠOLAM IN VRTCEM ZA	21
DVIGOVANJE SKK	21
DRUGI REZULTATI	22
Predstavitve rezultatov na zaključnih delovnih srečanjih.....	22
Strokovni prispevki	22
Spletna stran	23
Objave v medijih	23
VIRI IN LITERATURA	24
PRILOGE	25

KAZALO SLIK IN PREGLEDNIC

Slika 1: Udeležba zaposlenih na delovnih srečanjih (v %).....	15
Slika 2: Število prijav mrež po regijah 2013/2014 in 2014/2015	16
Slika 3: Število izbranih mrež po regijah 2013/2014 in 2014/2015	16
Slika 4: Sestava mrež.....	17
Slika 5: Zaposleni po spolu (v %)	18
Slika 6: Zaposleni po starosti (v %)	18
Slika 7: Zaposleni glede na delovno dobo (v %).....	19
Slika 8: Področja izvedbe dejavnosti SKK.....	20
Slika 9: Odstotek ključnih dejavnosti mrež po vsebini	20
Preglednica 1: Vsebine delovnih srečanj	12
Preglednica 2: Dogovori o aktivnostih mrež med delovnimi srečanji	14
Preglednica 3: Delež vključenih učencev iz ranljivih skupin v dejavnosti za dvig SKK v letu 2014/2015 po podatkih mrež	20





UVOD

Projekt *Dvig socialnega in kulturnega kapitala v lokalnih skupnostih za razvoj enakih možnosti in spodbujanje socialne vključenosti* (v nadaljevanju projekt *Dvig SKK*) je bil sprejet 4. 3. 2013, dopolnjen leta 2014 in zaključen 31. 8. 2015. Potekal je s sofinanciranjem Evropskega socialnega sklada (85 % udeležba) in Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport (15 % udeležba) v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013. Prva faza projekta je bila izvedena v šolskem letu 2013/2014, druga faza v šolskem letu 2014/2015.

Zasnova projekta SKK je temeljila na ugotovitvah OECD (2011), da obstaja visoka povezanost med dosežki učencev, izmerjenih na mednarodnih raziskavah (npr. PISA) ter socialnim in kulturnim kapitalom v lokalni skupnosti. Projekt temelji tudi na predpostavki (OECD 2010), da bo šola oziroma vrtec s strokovnimi delavci vse bolj postajal center lokalne skupnosti, da bo lahko uresničeval svojo vlogo. Za tako vlogo obstoječi načini zaposlovanja strokovnih delavcev niso bili zadostni. V projektu smo razvili nove zaposlitvene zmožnosti, alternativne zaposlitve in fleksibilne oblike zaposlovanja in na ta način preprečevali prehod strokovnih delavcev v brezposelnost.

Prva faza projekta je potekala v šolskem letu 2013/2014. Potek je podrobneje opisan v Poročilu o izvajanju projekta *Dvig socialnega in kulturnega kapitala* za leto 2014/2015 (Ažman, Avguštin in Čagran 2014). Druga faza projekta je potekala v šolskem letu 2014/2015. Potek je podrobneje opisan v Poročilu o izvajanju projekta *Dvig socialnega in kulturnega kapitala* za leto 2014/2015 (Ažman, Avguštin in Čagran 2015).

To poročilo je skupno končno poročilo projekta. Nanaša se na obe fazi projekta, ki je v šolah in vrtcih potekal od 1. 9. 2013 do 31. 8. 2015. V tem poročilu predstavljamo le glavne ugotovitve in izsledke, saj so podrobnejši podatki in rezultati na voljo v poročilih projekta 2013/2014 (Ažman, Avguštin in Čagran 2014) in 2014/2015 (Ažman, Avguštin in Čagran 2015) ter v dveh monografijah (Ažman in Gradišnik 2015; Čagran in Avguštin 2015). Omenjeni viri so prosto dostopni na spletni strani Šole za ravnatelje.

NAMEN, CILJI IN KLJUČNI REZULTATI

Namen projekta *Dvig SKK* je bil preskusiti različne prožne oblike zaposlovanja strokovnih delavcev, in sicer tako, da je bila njihova zaposlitev usmerjena na izvajanje aktivnosti, s katerimi se je krepila sinergija tistih dejavnikov, ki so prispevali k dvigu socialnega in kulturnega kapitala v *šolah in vrtcih* ter lokalnih skupnostih, s ciljem dviga razvojnih in učnih dosežkov učencev¹.

Ciljev projekta je bilo pet. Pri vsakem cilju predstavljamo skupne ključne rezultate iz obeh faz projekta.²

Prvi cilj je bil **uvajati prožne oblike organizacije, zaposlovanja in pedagoškega dela vzgojno-izobraževalnih zavodov**³.

- S projektom SKK smo na področju vzgoje in izobraževanja preizkušali in uvajali načine zaposlovanja in organizacije dela, ki so vsebovali elemente prožnosti. Prišlo je do uvajanja določenih oblik zaposlitve z elementi prožnosti, kot so:
 - sklenitev delovnega razmerja za določen čas za opravljanje dela, ki je projektno organizirano;
 - sklenitev delovnega razmerja za določen čas z določitvijo mirovanja pravic in obveznosti iz delovnega razmerja;
 - sklenitev delovnega razmerja za krajši delovni čas od polnega zaradi dopolnjevanja delovne obveze delavca;
 - opravljanje dela na dveh delovnih mestih;
 - opravljanje dela na različnih lokacijah;
 - opravljanje dela na podlagi s strani strokovnih delavcev samostojnega razporejanja delovnih nalog in delovnega časa;
 - opravljanje večopravilnih del in
 - sklenitev delovnega razmerja, pri katerem se s pomočjo tehničnih sredstev delovne obveznosti opravljajo tudi na daljavo.
- Rezultati raziskave so pokazali precej nizko stopnjo zaposlovanja z elementi prožnosti, saj je imela pred pričetkom projekta SKK skoraj polovica vprašanih (43 %) sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas za polni delovni čas.

¹Pod pojmom učenci razumemo tudi otroke v vrtcih in dijake srednjih šol.

²Podatke smo pridobili z vprašalniki, ki so bili ob koncu vsake faze projekta poslani vsem strokovnim delavcem in ravnateljem vključenih šol in vrtcev, poleg tega pa smo tri mreže šol spremljali bolj poglobljeno z dodatnimi vprašalniki za učence, starše in druge deležnike. V teh mrežah je bilo opravljenih tudi nekaj intervjujev (po protokolu vprašalnikov), tutorstvo je bilo spremljano tudi s protokolom za pisanje dnevnika. Obrazci vprašalnikov so na voljo v poročilih projekta za leto 2013/2014 in 2014/2015.

³Pojem prožne oblike zaposlitve označuje številne raznovrstne delovnopravne položaje, katerih skupna značilnost je, da delavec opravlja delo za drugega zunaj tipične oz. standardne oblike delovnega razmerja, ki jo lahko opredelimo kot zaposlitev delavca za nedoločen čas s polnim delovnim časom, ki delo opravlja po navodilih in na sedežu delodajalca. To lahko pomeni zaposlitev za polni delovni čas, zaposlitev za delovni čas, krajši od polnega, zaposlitev zaradi dopolnjevanja delovne obveze, zaposlitev zaradi sestavljanja delovnega mesta ipd.

- Med prožnimi oblikami zaposlovanja je bilo najbolj prisotno zaposlovanje za določen čas za polni delovni čas (23 %).
- Skoraj tri četrtne (74 %) strokovnih delavcev je bilo v okviru projekta SKK prvič zaposlenih pri dveh delodajalcih hkrati, skoraj enak odstotek (78 %) jih je prvič sklenilo pogodbo o zaposlitvi za delo, ki je bilo projektno organizirano.
- Glavne prednosti zaposlitev z elementi prožnosti so ravnatelji pripisali lažji organizaciji dela v njihovih zavodih (43 %), prožnosti oz. prilagajanju, ki ga takšna oblika zaposlitve nudi (34 %).
- Slabosti takšnih oblik zaposlitev so ravnatelji v največji meri zaznali v težavah, ki se nanašajo na zanesljivost, stabilnost in zmanjšan občutek pripadnosti šoli/vrtcu.
- Za izvedbo in spremljavo dejavnosti smo v dveh šolskih letih v Šoli za ravnatelje delno zaposlili 248 strokovnih delavcev za čas 12 mesecev; 62 strokovnih delavcev je opravljalo naloge koordinatorjev za 50 % delovnega časa (20 ur tedensko), 186 strokovnih delavcev je bilo njihovih partnerjev, zaposlenih v okviru projekta za 20 % delovnega časa (8 ur tedensko). Vsi zaposleni so sklenili delovno razmerje za delovni čas, krajši od polnega, in bili zaposleni pri dveh delodajalcih – z zaposlitvijo na Šoli za ravnatelje so dopolnjevali svojo delovno obvezo.
- Na podlagi prijave na razpis za objavljena prosta delovna mesta so bile z vsemi izbranimi strokovnimi delavci sklenjene pogodbe o zaposlitvi za obdobje od 1. septembra 2013 do 31. avgusta 2014 (1. faza) in od 1. septembra 2014 do 31. avgusta 2015 (2. faza).
- Strokovni delavci so samostojno ter v dogovoru s šolo in z vrtcem dejavnosti načrtovali, izvajali (skupaj s sodelavci), spremljali in evalvirali. Nalogam so prilagajali svoj delovni čas in kraj dela.

Drugi cilj je bil raziskati vpliv dejavnikov socialnega in kulturnega kapitala na zaposlitvene zmožnosti.

- Ta cilj smo uresničili v letu 2014/2015 z raziskavo o zaposlitvah z elementi prožnosti, med katere smo vključili tudi dejavnike socialnega in kulturnega kapitala (Čagran in Avguštin 2015). Zanimalo nas je, kako so deležniki, ki so bili vključeni v projekt, spremljali doživljanje prožnosti pri njihovih zaposlitvah, kakšni so bili učinki zaposlitve z vidika strokovnih delavcev, kako so se soočili s prevzemanjem novih delovnih nalog, povezanih z vodenjem, povezovanjem v mreže in samostojno organizacijo dela.
- Strokovni delavci so na tristopenjski lestvici ocenili, da na njihovo zaposljivost najbolj vplivajo komunikacijske kompetence (2,63), nato kompetenca timskega dela (2,53) ter sposobnost reševanja problemov (2,49), nekoliko manjši pomen so pripisali kompetenci prožnost in prilagodljivost (2,28).
- Strokovni delavci kot najbolj pomembne za njihovo zaposljivost ocenjujejo sledenje novostim, ki so ključne pri njihovem delu (2,69), razvijanje dobrih odnosov s sodelavci (2,67) in spretnost javnega nastopanja (2,64).
- Strokovni delavci ocenjujejo, da so v projektu največ pridobili pri kompetenci timskega dela (pred projektom ocena 1,89 in po projektu 2,70), pri kompetenci načrtovanje in organizacija (prej 1,83 in po 2,62), srednje pa pri kompetenci prožnost in prilagodljivost (prej 2,06 in po 2,58).

- Dejavnik SKK, ki najbolj vpliva na njihovo zaposljivost, je po njihovi oceni vzpostavljanje in razvijanje socialnih mrež (2,59), najmanj pa vpliva na njihovo zaposljivost državljanska zavzetost (1,49).
- Ravnatelji menijo, da na zaposljivost strokovnih delavcev najbolj vplivajo analitično-raziskovalne kompetence (2,74), sposobnost reševanja problemov (2,73) in medosebne kompetence (2,73).

Tretji cilj je bil pripraviti izhodišča in usmeritve za izvedbo modelov dviga socialnega in kulturnega kapitala.

- Opredelili smo socialni in kulturni kapital za področje šol in vrtcev ter lokalnih skupnosti.
- Opredelili smo 5 kazalnikov SKK, uporabnih za merjenje dviga SKK v šolah in vrtcih.
- Zasnovali in izpopolnili smo izhodišča in usmeritve za izvedbo programov dviga socialnega in kulturnega kapitala. Vsaka mreža je pripravila in izvedla program dejavnosti za dvig socialnega in kulturnega kapitala na izbranem področju: znotraj zavoda, v sodelovanju s starši ali v sodelovanju z okoljem.
- K razumevanju socialnega in kulturnega kapitala je doprinesla monografija *Enake možnosti in družbena (ne)enakost v družbi znanja* (Barle Lakota in Sardoč 2014), izdano v okviru projekta.
- Zaposleni v projektu so oblikovali nabor 100 strokovnih virov z vsebino socialnega in kulturnega kapitala (seznam je dostopen na spletni strani Šole za ravnatelje).

Četrti cilj je bil pripraviti izvedbene programe za izboljšanje socialnega in kulturnega kapitala na izbranih vzgojno-izobraževalnih zavodih s spodbujanjem pomena neformalnega znanja in povezovanja socialnih partnerjev.

- 248 šol in vrtcev, povezanih v 62 mrež, se je v projekt prijavilo z oblikovanimi programi mrež, ki so jih kasneje mreže podrobneje načrtovale in po potrebi prilagajale spremenjenim okoliščinam.
- Zaradi raznolikosti šol, vrtcev in njihovega okolja ter velike pestrosti izvedenih dejavnosti po številu in vsebini smo ugotovili, da iz podatkov ne moremo izluščiti enega pristopa (modela), ki bi veljal za vse šole, vrtce kot najboljši primer dvigovanja SKK. Vsaka mreža je oblikovala svoj model, ki ga je kot ključno dejavnost predstavila v zapisu primera dobre prakse. Prvo leto so mreže v pisni obliki predstavile 31 primerov dobre prakse (revija *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 2014, (3) 12; *Z roko v roki: Zbornik primerov dobrih praks v projektu Dvig socialnega in kulturnega kapitala v lokalnih skupnostih za razvoj enakih možnosti in spodbujanje socialne vključenosti*) in drugo leto 26 (Povezan.sem@boljsi.si: Dvig socialnega in kulturnega kapitala v šolah, vrtcih in njihovih okoljih).
- Izvedenih je bilo 1848 različnih dejavnosti za dvig socialnega in kulturnega kapitala – prvo leto v povprečju 23 na mrežo in drugo leto povprečno 41 na mrežo. Dejavnosti za krepitev SKK znotraj šol in vrtcev je izvajalo 17 mrež, dejavnosti v sodelovanju z okoljem 36 mrež, v sodelovanju s starši 5 mrež, 4 mreže so izvajale dejavnosti na vseh treh področjih.

- Šole in vrtci so pri izvedbi dejavnosti med seboj sodelovali. Večino oz. 73 % dejavnosti so izvedli sami in 17 % v medsebojnem sodelovanju dveh in več šol, vrtcev. Temu rezultatu so ravnateljji pripisali največ koristi, zato želijo, da bi šole, vrtci v bodoče pri izvedbi dejavnosti še sodelovali. V tem so prepoznali največjo prednost mreženja in to ne glede na raven vključenih šol, vrtcev.
- Mreže so sporočile, da so v 86 % opazile izboljššan odnos deležnikov v okolju do šol in vrtcev. Zaznale so več mreženja, zaupanja, povezanosti in sodelovanja ter večjo prepoznavnost šol in vrtcev v okolju.
- V projektu je v obeh letih sodelovalo 166147 otrok, učencev in dijakov. V letu 2014/2015 (ko smo te podatke posebej zbirali) je bilo v dejavnosti vključenih 127248 otrok, učencev in dijakov, 13832 strokovnih delavcev, 28531 staršev in 39712 drugih deležnikov.⁴
- V dejavnosti za dvig SKK je bil v večino mrež vključen velik delež učencev in drugih posameznikov iz ranljivih skupin. Šole in vrtci so bili posebej pozorni na zagotavljanje enakih možnosti vsem učencem. Učence iz ranljivih skupin so še posebej spodbujali k vključitvi v dejavnosti za dvig SKK, in sicer z osebnim pristopom, z vzpostavljenim zaupanjem, z aktivnim vključevanjem in s spoznavanjem potreb, s primerno vsebino dejavnosti in z zagotavljanjem materialnih virov. Udeležba je bila prostovoljna.

Peti cilj je bil spremljati izvedbo projektnih aktivnosti, raziskati učinek izvedbe projektnih aktivnosti in razširjati rezultate.

- Za spremljavo in evalvacijo dejavnosti smo zasnovali dva vprašalnika, ki sta bila namenjena vsem strokovnim delavcem, zaposlenim v projektu, in en vprašalnik za ravnatelje vključenih šol in vrtcev. Poleg tega smo zasnovali še dva vprašalnika za poglobljeno spremljanje učinkov dejavnosti v treh mrežah in protokol za spremljanje tutorstva (obrazci so na voljo v monografijah Ažman in Gradišnik 2015; Čagran in Avguštin 2015).
- V letu 2014/2015 (ko smo prešteli ure izvedenih dejavnosti) so dejavnosti trajale skupaj 63388 ur – v povprečju 5807 ur na šolo, vrtec.
- V raziskavi dviga SKK v letu 2014/2015 (Ažman in Gradišnik 2015) se je SKK pri vključenih deležnikih po ocenah strokovnih delavcev na lestvici ocen od 1 do 5 v povprečju dvignil na ravni ocene 4. Na prvem mestu sta za vsa področja skupaj kazalnika K1 – *skupna pravila in vrednote* ter K2 – *dobro razvite socialne mreže* (4,4), sledijo kazalniki K6 – *soodvisnost in vzajemnost* (4,3), K3 – *visoka raven zaupanja* (4,3), K7 – *prostovoljstvo in dejavnosti skupnosti* (4,0), K5 – *simboli in obredi* (3,6) in na zadnjem mestu kazalnik K4 – *visoka državljanska zavzetost* (3,2).
- Strokovni delavci so glede števila ponovitev dejavnosti v prvi fazi raziskave poročali, da imajo večji vpliv na dvig dejavnosti SKK, ki so izvedene za iste udeležence večkrat. V drugi fazi raziskave te trditve nismo potrdili. Povprečna ocena kazalnikov za ena- do dvakrat izvedene dejavnosti je bila enaka povprečni oceni dejavnosti, ki so bile izvedene tri- in večkrat (4,0), kljub temu pa so sodelavci tudi s primeri dobre prakse ponazorili, kako velik je učinek večkrat ponovljenih dejavnosti.

⁴ Vsak udeleženeec je pri vsaki dejavnosti štet posebej.

- Šole in vrtci so dejavnosti v korist dvigu SKK v več kot polovici primerov (52 %) zasnovali na novo in tretjino (32 %) že znanih preoblikovali. Le manjši delež (15 %) dejavnosti je bilo že prej utečenih in jih niso spreminjali.
- Šole in vrtci so zasnovali dejavnosti kot enkratne in večkratne dogodke. Analiza dejavnosti iz druge faze raziskave 2014/2015 je pokazala, da je bilo na vseh treh področjih izvedenih več enkratnih ali dvakratnih dogodkov – 59,2 % kot 3- in večkratnih – 40,3 %.
- Podatki strokovnih delavcev o nadaljevanju dejavnosti v letu 2015/2016 so pokazali, da nameravajo šole, vrtci kljub temu, da ne bodo več imeli zaposlenega sodelavca za dejavnosti dviga SKK, z njihovim izvajanjem v povprečju za vsa tri področja nadaljevati v deležu 78 % dejavnosti iz leta 2014/2015. Razlogi za nadaljevanje izvajanja dejavnosti za dvig SKK v letu 2015/2016 so po oceni strokovnih delavcev v več kot polovici primerov povezani z uspešnostjo in dobro sprejetostjo dejavnosti, tretjina strokovnih delavcev prepoznava koristi za deležnike in četrtnina vidi koristi v širjenju socialnih mrež. Dva razloga sta povezana s strokovnimi delavci – menijo, da se tako gradijo vrednote in pa, da je lažje nadaljevati z dejavnostmi, ki so že utečene. Razlogi za prenehanje izvajanja dejavnosti po koncu projekta (delež je 21 %) so vezani predvsem na pomanjkanje materialnih in človeških virov (čas, organizacija, ni zaposlitve, konec projekta, finance). Le dva razloga sta povezana z značilnostmi konteksta, ki vpliva na vsebino dogodkov in interese udeležencev.

Razširjanje rezultatov

- Vzdrževali smo interaktivno spletno stran: <http://sk.solazaravnatelj.si/>.
- Mreže šol in vrtcev so skrbele za javne objave ob dogodkih (v prvi fazi je bilo objav v medijih 103 in v drugi 153, skupaj 256).
- Izvedli smo javno predstavitev rezultatov za strokovno javnost.

S tem smo dosegli kazalnike projekta, ki so bili:

- a) *število zaposlenih, vključenih v vseživljenjsko učenje (332);*
- b) *število projektov uvajanja fleksibilnih oblik zaposlovanja (6);*
- c) *povečanje števila zaposlenih s krajšim delovnim časom – zaradi dopolnjevanja delovne obveze (250);*
- d) *v najmanj 30 šolah in vrtcih uvesti nove oblike organizacije dela in zaposlovanja.*

POTEK PROJEKTA

V okviru izvajanja programov za dvig SKK so se aktivnosti odvijale na dveh ravneh: Šola za ravnatelje je opravila razpis in izbor mrež ter urejala zaposlitveno dokumentacijo. Na podlagi strokovnih spoznanj je pripravila izhodišča za delo mrež ter nudila strokovno podporo zaposlenim strokovnim delavcem, ti pa so v šolah in vrtcih zasnovali, izvajali in spremljali dejavnosti za dvig SKK. V projekt so se vključili tudi zunanji sodelavci (priloga 1). Šola za ravnatelje je za zaposlene strokovne delavce organizirala redna delovna srečanja in urejala spletno stran, namenjeno obveščanju.

Strokovna delovna srečanja za zaposlene

Za zaposlene v projektu so bila v Šoli za ravnatelje organizirana redna delovna srečanja. V dveh letih je bilo izpeljanih 21 delovnih srečanj. Vseh 21 je bilo organiziranih za koordinatorje mrež, 5 manj pa za ostale člane mrež iz partnerskih zavodov. Delovna srečanja so bila namenjena usmerjanju načrtovanja, izvedbe in spremljave dejavnosti v šolah in vrtcih. V spodnji preglednici prikazujemo vsebino posameznih delovnih srečanj (podrobneje v Ažman, Avguštin in Čagran 2014; Ažman, Avguštin in Čagran 2015).

Preglednica 1: Vsebine delovnih srečanj

Delovno srečanje	Vsebina delovnega srečanja
1. maj	<ul style="list-style-type: none">• Informiranje o zaposlitvah• Pregled programov mrež z vidika SKK, izmenjava izkušenj, predstavitev programov med dvema mrežama• Dogovori in rokovnik
2. avgust/september	<ul style="list-style-type: none">• Vidiki in kazalniki SKK• Merila za presojo dviga SKK• Priprava na izvedbo dejavnosti• Zaposlovanje v okviru projekta
3. oktober	<ul style="list-style-type: none">• Predstavitev primerov dobre prakse – poročanje mrež• Delo v skupinah: ovrednotenje načrtov dejavnosti mrež• Povratna informacija o akcijskih načrtih• Izzivi in skrbi• Razprava o podatkih in motivaciji
4. november	<ul style="list-style-type: none">• Predstavitev primerov dobre prakse – poročanje mrež• Poglobitev znanja o SKK na podlagi prebrane literature• Izvedba in spremljava dejavnosti – razprava o vodenju: motivacija, izzivi• Ozaveščanje o zaposlitvenih zmožnostih
5. – samo koordinatorji december	<ul style="list-style-type: none">• Opredelitev vloge in nalog koordinatorjev• Presoja lastnega profesionalnega razvoja (zaposljivosti)• Opis okolja mreže in razprava o povezavi z dejavnostmi za dvig SKK• Priprava na opis primera ključne dejavnosti• Oblikovanje skupne spletne strani mreže
6. januar	<ul style="list-style-type: none">• Predstavitev primerov dobre prakse – poročanje mrež• Socialni in kulturni kapital – predavanje z delavnico: dr. John West-Burnham (2014), dr. Mitja Sardoč (2015)⁵• Zaposlitvene zmožnosti in prožnost zaposlitev – predavanje: dr. Andrej Kohont in dr. Mirosljub Ignjatović (2015)



7. marec	<ul style="list-style-type: none">• Predstavitev primerov dobre prakse – poročanje mrež• Oblikovanje lastne definicije SKK• Povratna informacija o prebranih virih in literaturi• Dogovori o zapisu primera dobre prakse
8. – samo koordinatorji april	<ul style="list-style-type: none">• Okolje mrež in dejavnosti za dvig SKK – predavanje z delavnico: dr. Mojca Štraus (2015)• Izboljševanje zapisa primera dobre prakse• Skupna opredelitev SKK in kazalnikov
9. maj	<ul style="list-style-type: none">• Predstavitev primerov dobre prakse – poročanje mrež• Razprava o zborniku Z roko v roki (dejavnosti v 1. fazi projekta)• Motivacija za nadaljnje delo in trajnost dejavnosti SKK v prihodnje• SPIN-analiza zaposlitev z elementi prožnosti
10. - samo koordinatorji (le v letu 2013/2014) junij	<ul style="list-style-type: none">• Predstavitev rezultatov iz poročil• Dopolnitev člankov o primerih dobre prakse• Pogovor o prožni zaposlitvi• Pogovor o nadaljevanju dejavnosti SKK
11. avgust	<ul style="list-style-type: none">• Predstavitev rezultatov projekta Dvig SKK v kongresnem centru Brdo• Stojnice vseh mrež s predstavitvenimi plakati (2014)²• Poglobitev razumevanja pomena SKK v globalnem svetu – dr. Slavko Gaber (2015)• Prikaz utrinkov iz projekta in zaključek konference

Z zaposlenimi v mrežah smo se na vsakem delovnem srečanju dogovorili o različnih aktivnostih, ki so bile v ospredju do naslednjega srečanja. Spodbujali smo jih, naj načrtovane dejavnosti redno izvajajo in spremljajo, spodbujali smo jih, da so se poglobili v teorijo socialnega in kulturnega kapitala, reflektirali lastno delo in oblikovali zapis primera dobre prakse (preglednica 2).

⁵ Letnica v oklepaju poudarja, da je bila ta vsebina izvedena samo v drugi fazi projekta 2014/2015.

⁶ Letnica v oklepaju poudarja, da je bila ta vsebina izvedena samo v prvi fazi projekta 2013/2014.

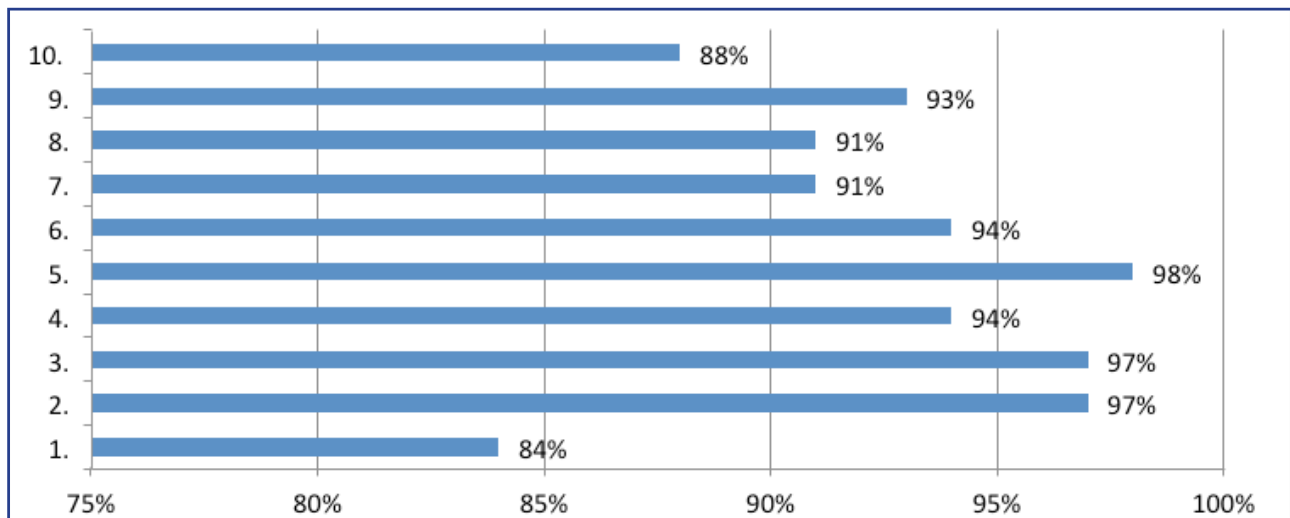


Preglednica 2: Dogovori o aktivnostih mrež med delovnimi srečanji

Po delovnem srečanju št.	Aktivnosti mrež med delovnimi srečanji
1.	<ul style="list-style-type: none"> Mreža naredi skupni akcijski načrt dejavnosti za dvig SKK in ga prinese na drugo delovno srečanje. Strokovni delavci posredujejo ŠR popolno dokumentacijo za zaposlitev.
2.	<ul style="list-style-type: none"> Šole, vrtci začnejo oz. nadaljujejo z izvajanjem dejavnosti. Dave mreži šol in vrtcev bosta na naslednjem srečanju predstavili potek dela. V e-obliki mreže oddajo načrte dela in delovne liste 1 (merila).
3.	<ul style="list-style-type: none"> Dogovor v mrežah, katere podatke bodo strokovni delavci zbirali in katere metode bodo za to uporabili. Načrtujte izvedbo dejavnosti za dvig SKK v naslednjih dveh mesecih in spremljavo. Vsak strokovni delavec prebere dva vira o SKK in zapiše refleksijo. Mreža dopolni načrt in ga naloži v ŠRIS.
4.	<ul style="list-style-type: none"> Do naslednjega delovnega srečanja koordinatorji premislijo o tem, kakšne so njihove naloge in kaj so do sedaj v tem projektu pridobili zase. Dogovori o datumih delovnih srečanj.
5.	<ul style="list-style-type: none"> V mrežah se dogovorijo, katere strategije bodo uporabili za reševanje ovir, ki se pojavljajo pri delu. Okolje mreže – koordinatorji zapišejo končno obliko zapisa (300–400 besed) okolja mreže, ki jo vnesejo v končno e-poročilo. Pogledajo e-obrazec za evalvacijo dviga SKK (ŠRIS). Naslednjič sledi na srečanju koordinatorjev pogovor o tem.
6.	<ul style="list-style-type: none"> Do januarja v mreži dogovor o vsebinskem okviru zapisa primera dobre prakse – kaj bo kdo pripravil. Do februarja koordinator pošlje osnutek vsebine in ‚postavitve‘ zapisa – kako bo besedilo predvidoma izgledalo, kaj bo vsebovalo.
7.	<ul style="list-style-type: none"> Razmislek pri zapisih primera dobre prakse – bodite pozorni na vprašanja: kateri vidik SKK in pri kom ste krepili? V čem je dodana vrednost?
8.	<ul style="list-style-type: none"> Z ravnatelji se strokovni delavci mrež pogovorijo, katere dejavnosti za dvigovanje SKK bodo še naprej izvajali. Na deveto srečanje prinesejo s seboj v e-obliki filmček ali fotografije, ki so nastale tekom projekta ter sliko logotipa mreže SKK (če ga imajo).
9.	<ul style="list-style-type: none"> Strokovne delavce smo usmerili: <ul style="list-style-type: none"> naj pripravijo poročilo o delu mreže za notranje in zunanje deležnike ter načrtujejo obveščanje; naj načrtujejo nadaljevanje dejavnosti – umestitev dejavnosti v letne načrte dela.

Udeležba na delovnih srečanjih je bila večinoma dobra, preko 90-odstotna. Na prvo delavno srečanje so bili poleg strokovnih delavcev vabljeni tudi ravnatelji, ki so jim bila predstavljena izhodišča dela v mrežah ter potek zaposlovanja v projektu, a se ga niso udeležili vsi vabljeni ravnatelji, zato je odstotek udeležbe na tem delovnem srečanju nekoliko nižji (84 %). Na ostala srečanja, razen na zadnje, ki je bilo zaključna konferenca projekta, ravnatelji niso bili vabljeni, udeleževali so se jih le strokovni delavci. Na sliki 1 prikazujemo odstotek udeležbe na desetih delovnih srečanjih.

Slika 1: Udeležba zaposlenih na delovnih srečanjih (v %)



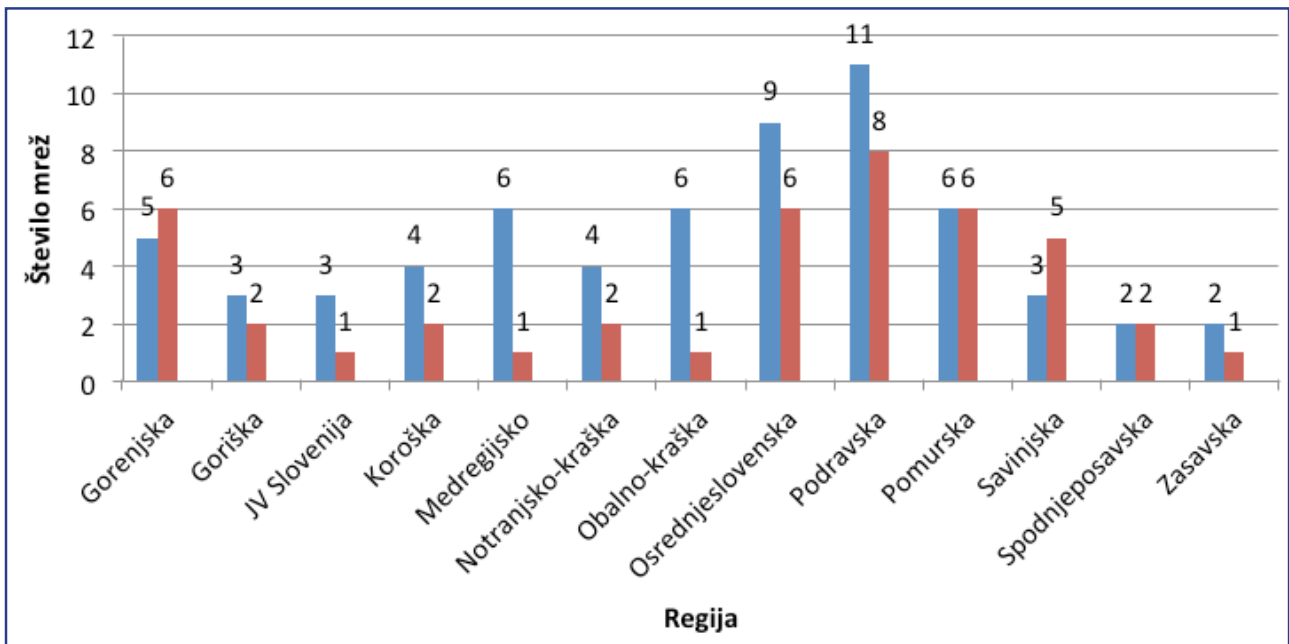
V evalvaciji smo ugotovili, kateri dejavniki vplivajo na uspešno izvedbo projekta. Med pomembnejšimi dejavniki po oceni strokovnih delavcev iz prve faze raziskave v šoli, vrtcu so: pomembna je vloga strokovnega delavca, mentorja/vodje dejavnosti – biti mora motiviran, usposobljen, odprt za novosti; izbrati je treba prave dejavnosti (življenjske in smiselne vsebine, poznavanje potreb deležnikov in okolja), vključitev v dejavnost mora biti prostovoljna, način izvedbe dejavnosti mora biti privlačen, aktiven; podpora vodstva in sodelavcev ter okolja mora biti zagotovljena; v dejavnost vključene osebe so lahko zelo raznolike (npr. po starosti, kulturnem ozadju, različni deležniki); udeleženci naj bodo aktivno vključeni od faze načrtovanja do evalvacije; priporočamo večkratno srečevanje (v drugem letu prednosti sicer nismo dokazali) in graditi je treba dobre odnose (zaupanje, pravo ravnotežje med sodelovanjem in tekmovanjem).

Pri načrtovanju dejavnosti za dvig SKK je treba upoštevati več dejavnikov iz okolja: geografske značilnosti področja, socialno-ekonomske značilnosti okolja, socialno vključenost/izključenost skupin in posameznikov v okolju, posebnosti mrež in posebnosti šol in vrtcev.

Prijave, izbor in sestava mrež

Na javni poziv smo v dveh letih prejeli prijave skupaj 107 mrež, kar predstavlja 428 šol in vrtcev. V prvem letu projekta se je na javni poziv prijavilo 65 (265 šol in vrtcev) in v drugem letu 43 mrež (172 šol in vrtcev). Skupaj se je v projekt prijavilo 108 mrež oz. 437 šol in vrtcev. Eden od štirih kriterijev izbora je bil poleg ustreznega programa, zapisa prijave in izpolnjevanja kadrovske pogojev regionalna zastopanost (prednost so imele mreže iz manj razvitih regij). Na sliki 2 prikazujemo število prijav mrež po regijah v prvem in drugem letu projekta.

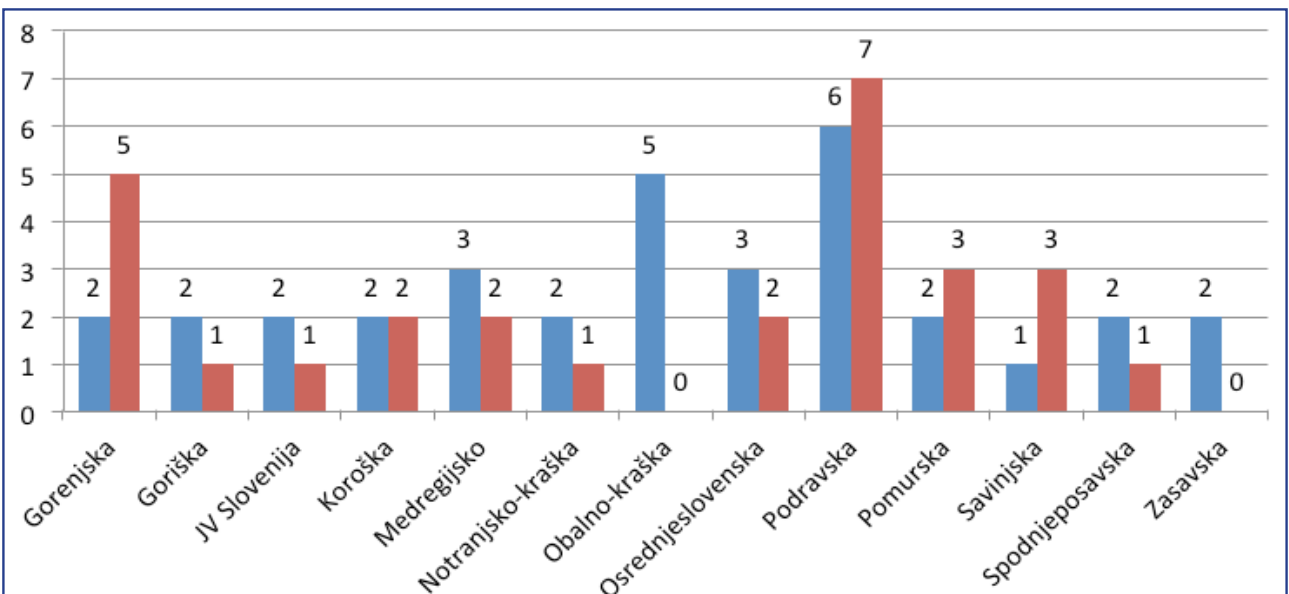
Slika 2: Število prijav mrež po regijah 2013/2014 in 2014/2015



19 prijav je bilo iz Podravske regije, 15 iz Osrednjeslovenske, 12 iz Pomurske, 11 iz Gorenjske, 8 iz Savinjske, 7 iz Obalno-kraške, po 6 iz Koroške, Notranjsko-kraške, 5 iz Goriške, po 4 iz JV Slovenije in Spodnjega Posavja, 3 so bile iz Zasavja, 7 mrež pa je bilo regijsko mešanih.

Prvo leto je bilo v projekt izbranih 34 in drugo leto 28 mrež, skupaj 62, kar predstavlja 20 % slovenskih šol in vrtcev (priloga 2). Na spodnji sliki je prikazan izbor mrež po regijah za obe leti.

Slika 3: Število izbranih mrež po regijah 2013/2014 in 2014/2015

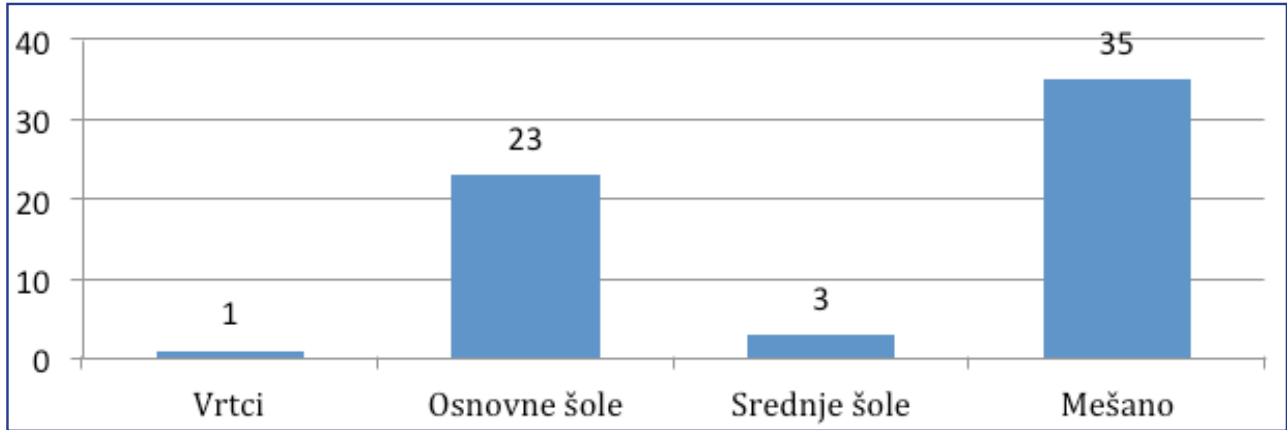


13 mrež, vključenih v projekt, je bilo iz Podravske regije, 7 iz Gorenjske, po 5 iz Osrednjeslovenske, Pomurske in Obalno-kraške, po 4 iz Savinjske in Koroške, po 3 iz Notranjsko-kraške, Goriške, JV Slovenije in Spodnjeposavske, 2 sta bili iz Zasavja, 5 mrež pa je bilo regijsko mešanih.



V projekt so bile vključene mreže srednjih in osnovnih šol ter vrtcev. Največ mrež je bilo mešanih, sestavljenih iz različnih ravni izobraževanja (35), sledijo mreže, sestavljene samo iz osnovnih šol (23), tri mreže so bile sestavljene iz srednjih šol in ena iz vrtcev (slika 4).

Slika 4: Sestava mrež



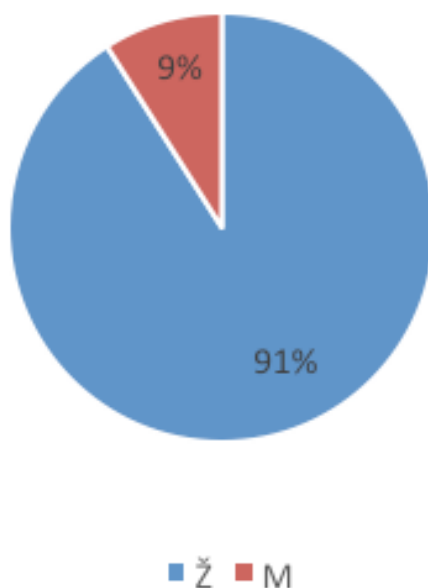
STRUKTURA ZAPOSLENIH

Strukturo 248 strokovnih delavcev, zaposlenih v okviru projekta *Dvig SKK*, predstavljamo po spolu, starosti, delovni dobi in delovnem mestu.

Spol

Med zaposlenimi so prevladovale ženske. Skupaj je bilo zaposlenih 227 žensk (91 %) in 21 moških (9 %) – slika 5.

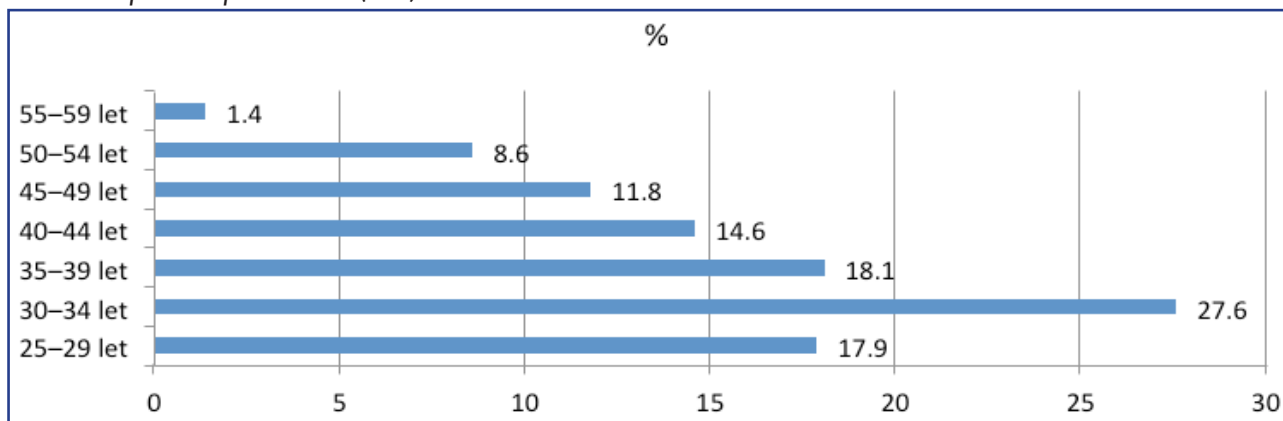
Slika 5: Zaposleni po spolu (v %)



Starost

Največji delež zaposlenih so po starosti predstavljali strokovni delavci, stari od 30 do 34 let, in sicer 28 %. Z 18 % sta sledili skupini zaposlenih, starih od 25 do 29 let, in skupina zaposlenih, starih od 35 do 39 let. Skupina zaposlenih, starih od 40 do 44 let, je imela 14 % delež, skoraj 12 % zaposlenih je bilo starih od 45 do 49 let, 8 % pa jih spada v skupino zaposlenih, starih od 50 do 54 let. Le 1,4 % zaposlenih spada v skupino starih od 55 do 59 let. Skoraj polovico zaposlenih torej predstavljajo strokovni delavci, stari od 25 do 34 let (slika 6).

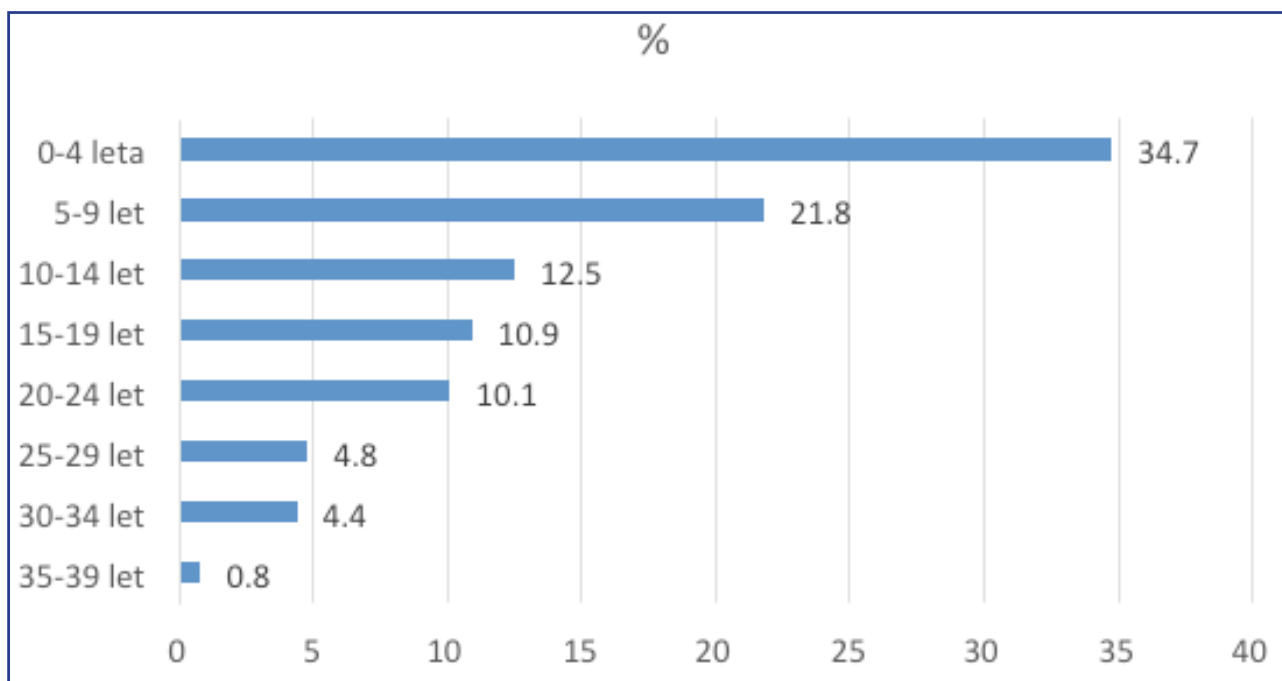
Slika 6: Zaposleni po starosti (v %)



Delovna doba

Struktura delovne dobe, ki so jo strokovni delavci imeli pred zaposlitvijo v projektu, ustreza tudi starostni strukturi. Več kot 50 % zaposlenih je imelo od 0 do 9 let delovne dobe. Največji delež predstavljajo zaposleni, ki so imeli največ 4 leta delovne dobe, in sicer 37 %. Zaposlenih z delovno dobo od 5 do 9 let je bilo 21 %, zaposlenih z delovno dobo od 10 let do 14 let pa 13 %. Skupina zaposlenih z delovno dobo od 15 do 19 let predstavlja 10 %, prav tako skupina zaposlenih z delovno dobo od 20 do 24 let. Le 4 % predstavlja skupina zaposlenih z delovno dobo od 25 do 29 let in skupina zaposlenih z delovno dobo od 30 do 34 let. Več kot 35 let delovne dobe je pred zaposlitvijo v projektu imelo 9 % zaposlenih (slika 7).

Slika 7: Zaposleni glede na delovno dobo (v %)



Delovno mesto

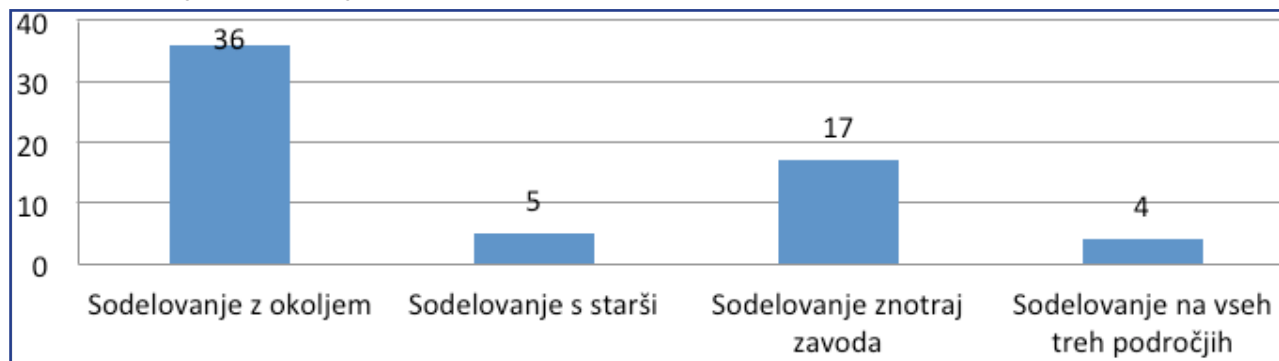
Strokovni delavci so bili v svojih šolah in vrtcih ter v Šoli za ravnatelje zaposleni na 11 različnih delovnih mestih. V povprečju je bilo 80 % strokovnih delavcev zaposlenih na delovnem mestu učitelja, 10 % pa je bilo svetovalnih delavcev. Manj kot 2 % pa jih je bilo zaposlenih na ostalih delovnih mestih, kot npr. pomočnik ravnatelja, knjižničar, vodja projektov, organizator dela, vzgojitelj itd.

DEJAVNOSTI ZA DVIG SOCIALNEGA IN KULTURNEGA KAPITALA V ŠOLAH IN VRTCIH

Dejavnosti prikazujemo po izbranih področjih in vsebini. Dodajamo podatke o vključenosti učencev iz ranljivih skupin v dejavnosti za dvig SKK.

36 mrež je izvedlo dejavnosti na področju sodelovanja z okoljem, 5 na področju sodelovanja s starši, 17 jih je dvigovalo SKK z dejavnostmi znotraj šole, 4 mreže so izvedle dejavnosti na vseh treh področjih (slika 8).

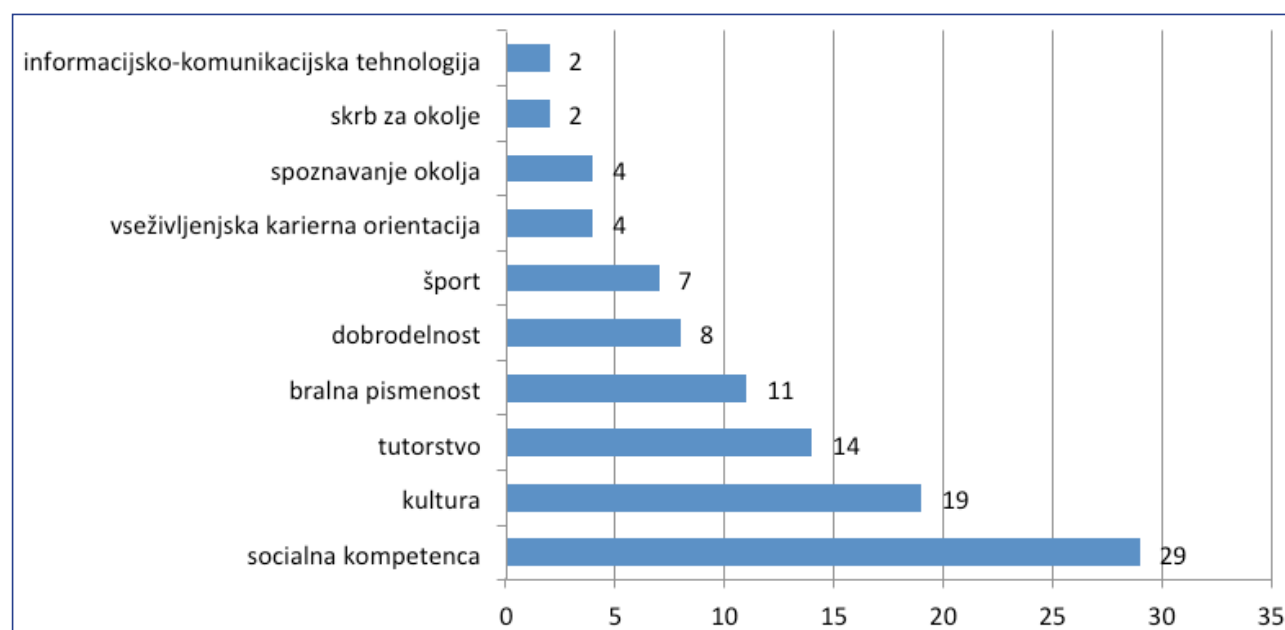
Slika 8: Področja izvedbe dejavnosti SKK



Dejavnost po vsebini

Mreže so v poročilih izpostavile do največ štiri ključne dejavnosti, ki so po oceni strokovnih delavcev najbolj pripomogle k dvigu SKK. Te dejavnosti smo vsebinsko povezali v kategorije in jih prešteli. Največ dejavnosti je bilo izbranih iz kategorij socialna kompetenca (29,6 %), kultura (19,4 %) in tutorstvo (14,3 %), sledijo jim bralna pismenost (7 %), dobrodelnost (6,9 %), šport (6,3 %), vseživljenjska karierna orientacija (4,9 %), spoznavanje okolja (4,5 %), skrb za okolje (4,1 %) in informacijsko-komunikacijska tehnologija (2,7 %) – slika 9.

Slika 9: Odstotek ključnih dejavnosti mrež po vsebini





Največ, 36 % mrež, poroča, da je vključilo v dejavnosti za dvig SKK od 41 do 60 % učencev iz ranljivih skupin, 21 % jih je vključilo od 21 do 40 %, 18 % mrež je vključilo v dejavnosti 81 do 100 % takšnih učencev, 14 % od 61 do 80 % in 11 % od 0 do 20 % (preglednica 3).

Preglednica 3: Delež vključenih učencev iz ranljivih skupin v dejavnosti za dvig SKK v letu 2014/2015 po podatkih mrež

Delež vključenih učencev	Št. mrež	% mrež
0 do 20 %	3	11
21 do 40 %	6	21
41 do 60 %	10	36
61 do 80 %	4	14
81 do 100 %	5	18



PRIPOROČILA ŠOLAM IN VRTCEM ZA DVIGOVANJE SKK

Priporočila na kratko povzemamo po obeh poročilih (poročilo SKK 2013/2014 in 2014/2015) in raziskavi (Socialni in kulturni kapital v šolah, vrtcih in njihovih okoljih). Nanašajo se na dejavnosti, ranljive posameznike in skupine, sodelovanje in mreženje, evalvacijo ter podporo.

Dejavnosti

- NI ENOTNEGA MODELA, PRISTOPA! Šole in vrtci naj dejavnosti zasnujejo sami, v skladu s potrebami šol in vrtcev ter okolja.
- Omejiti je treba število dejavnosti in izbrane dejavnosti bolj intenzivno izvajati.
- Dejavnosti je treba oblikovati na novo oz. v skladu s kazalniki SKK.
- Enkratne in večkratne dejavnosti.
- Udeleženci naj bodo v dejavnosti aktivno vključeni od načrtovanja, izvedbe do evalvacije. Udeležba naj bo prostovoljna.
- Po vsebini so primerne dejavnosti iz kategorij: socialna kompetenca in kultura, tutorstvo, dobrodelnost, bralna pismenost, šport, skrb za okolje, spoznavanje okolja, vseživljenjska karierna orientacija in informacijsko-komunikacijska tehnologija.
- Večino dejavnosti je moč vključiti v redno delo. Pomembno jih je vključiti v LDN šole in s tem v dneve dejavnosti ter v druge oblike kurikula kot tudi v občolske dejavnosti.
- Sledenje kazalnikom, oblikovanje skupnih pravil in vrednot ter gradnja socialnih mrež, poleg tega pa tudi razvijanje soodvisnosti in vzajemnosti ter vzpostavljanje zaupanja.

Ranljivi posamezniki in skupine

- Treba jih je prepoznati, spoznati in za njih oblikovati primerne dejavnosti, ki jim pomagajo pri vključitvi v življenje in delo šole oz. vrtca ter pri učenju. Pri načrtovanju dejavnosti je treba izhajati iz njihovih potreb in značilnosti družin in kultur. Pogosto je treba dejavnosti vsebinsko in izvedbeno prilagoditi ter zanje zagotoviti ustrezne vire, tudi materialne.
- Ker so ti učenci, starši in drugi deležniki še posebej občutljivi, je treba k njim pristopati osebno, v odnosih graditi zaupanje in jih spodbujati, da so v dejavnosti aktivno vključeni.

Sodelovanje, mreženje

- Priporočamo, da sodobna šola in vrtec v čim večji meri gradita partnerstva in spodbujata sodelovanje na vseh ravneh s ciljem dviga SKK v šolah, vrtcih in njihovih okoljih. Šole in vrtci naj načrtno povečujejo medsebojno sodelovanje, se povezujejo v mreže in dejavnosti za dvig SKK skupaj oblikujejo in izvajajo.

Evalvacija

- Evalvacija naj bo usmerjena na merjenje dviga SKK.

Podpora

- Sistema: viri (kadrovski, materialni).
- Stroke: usposabljanje.
- Pomembna je podpora vodstva šole (ravnatelja) in ostalih strokovnih delavcev.
- Trajnost izvedbe dejavnosti zagotavljajo spodbuda ter zaupanje in sodelovanje med vsemi deležniki.

DRUGI REZULTATI

Poleg rezultatov, vezanih na posamezne cilje, predstavljamo na tem mestu še zaključni delovni srečanja, strokovne prispevke, ki so nastali v okviru projekta, spletno stran in objave v medijih.

Predstavitev rezultatov na zaključnih delovnih srečanjih

Ob zaključku projekta sta bili 21. 8. 2014 in 25. 8. 2015 izpeljani predstavitvi rezultatov v kongresnem centru Brdo pri Kranju. Na obeh zaključnih srečanjih je bila prisotnih večina zaposlenih, prišli so tudi ravnatelji šol in vrtcev ter drugi predstavniki strokovne javnosti.

Strokovni prispevki

- Ažman, T., in A. Koren. 2013. »Dvig socialnega in kulturnega kapitala v lokalnih skupnostih za razvoj enakih možnosti in spodbujanje socialne vključenosti.« Prva delavnica. Kranj: Šola za ravnatelje. Gradivo za udeležence.
- Ažman T., in A. Koren. *Bringing the Theory of Social And Cultural Capital Into School Practice*. Referat na konferenci mednarodne mreže ENIRDELM, Portorož, 21. 9. 2013.
- Ažman, T., M. Brejc. 2015. »Mreženje za spodbujanje različnih oblik socialnega kapitala.« V: Brejc, M., in T. Ažman (ur.). *Z roko v roki: Zbornik primerov dobrih praks v projektu Dvig socialnega in kulturnega kapitala v lokalnih skupnostih za razvoj enakih možnosti in spodbujanje socialne vključenosti*. Ljubljana: Šola za ravnatelje, 7–23.
- Ažman, T. in S. Gradišnik. 2015. *Socialni in kulturni kapital v šolah, vrtcih in njihovih okoljih*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Avguštin, L., in L. Goljat Prelogar. Mreženje za spodbujanje socialnega in kulturnega kapitala. Referat na IV. znanstvenem posvetu Vodenje v vzgoji in izobraževanju, Portorož, 1. 4. 2015.
- Avguštin, L., in L. Goljat Prelogar. »Kaj je socialni in kulturni kapital in kako vemo, da je zrastel?« V: Brejc, M. (ur.). *Povezan.sem@boljši.si: Dvig socialnega in kulturnega kapitala v šolah, vrtcih in njihovih okoljih*. Ljubljana: Šola za ravnatelje, 5–10.
- Barle Lakota A., in M. Sardoč. 2014. *Enake možnosti in družbena (ne)enakost v družbi znanja*. Kranj: Šola za ravnatelje.
- Brejc, M., in T. Ažman, ur. 2015. *Z roko v roki: zbornik primerov dobrih praks v projektu Dvig socialnega in kulturnega kapitala v lokalnih skupnostih za razvoj enakih možnosti in spodbujanje socialne vključenosti*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Brejc, M. (ur.). *Povezan.sem@boljši.si: Dvig socialnega in kulturnega kapitala v šolah, vrtcih in njihovih okoljih*. Ljubljana: Šola za ravnatelje. <http://www.solazaravnatelje.si/ISBN/978-961-6637-85-5.pdf>
- Čagran, S. in L. Avguštin. 2015. *Zaposlovanje z elementi prožnosti v vzgoji in izobraževanju: uvajanje prožnih oblik zaposlovanja na primeru projekta Dvig socialnega in kulturnega kapitala*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju. 2014. (3) 12.



Spletna stran

- Spletna stran projekta <http://sk.solazaravnateljje.si/>.
- Informacije o projektu SKK so bile objavljene na socialnih spletnih omrežjih Facebook in Twitter.
- Izbor navedenih gradiv, člankov in posnetkov, ki so jih mreže šol in vrtcev posredovale, je dostopen na spletni strani Šole za ravnatelje.

Objave v medijih

V šolskem letu 2013/2014 so šole in vrtci objavili v medijih 103 objave, v šolskem letu 2014/2015 pa 153 objav (dostopne so na spletni strani Šole za ravnatelje).





VIRI IN LITERATURA

Ažman, T., L. Avguštin, S., Čagran. 2014. Poročilo o izvajanju projekta Dvig socialnega in kulturnega kapitala za leto 2013/2014. Kranj: Šola za ravnatelje.

Ažman, T., L. Avguštin, S., Čagran. 2015. Poročilo o izvajanju projekta Dvig socialnega in kulturnega kapitala za leto 2014/2015. Ljubljana: Šola za ravnatelje.

Ažman, T. in S. Gradišnik. 2015. Socialni in kulturni kapital v šolah, vrtcih in njihovih okoljih. Ljubljana: Šola za ravnatelje.

Čagran, S. in L. Avguštin. 2015. Zaposlovanje z elementi prožnosti v vzgoji in izobraževanju: uvajanje prožnih oblik zaposlovanja na primeru projekta Dvig socialnega in kulturnega kapitala. Ljubljana: Šola za ravnatelje.

OECD. 2010. Education at a Glance 2010: OECD Indicators. OECD Publishing.
<http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/45926093.pdf>

OECD. 2011. Education at a Glance 2011: OECD Indicators. OECD Publishing.
<http://dx.doi.org/10.1787/eag-2011-en>





PRILOGE

Priloga 1: Sodelavci v projektu Dvig SKK

Člani projektne skupine

- dr. Tatjana Ažman, strokovna sodelavka, vodja projekta 2014/2015
- Lea Avguštin, strokovna sodelavka
- dr. Mateja Brejc, strokovna sodelavka
- mag. Sebastjan Čagran, vodja projekta 2013/2014, strokovni sodelavec
- Lidija Goljat Prelogar, strokovna sodelavka
- dr. Andrej Koren, strokovni sodelavec

Zunanji sodelavci

- dr. Miroljub Ignjatović, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani
- dr. Andrej Kohont, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani
- Suzana Geržina, Pedagoški inštitut
- dr. Ana Kozina, Pedagoški inštitut
- Ana Mlekuž, Pedagoški inštitut
- dr. Tina Rutar Leban, Pedagoški inštitut
- dr. Mojca Štraus, Pedagoški inštitut
- dr. Urška Štremfel, Pedagoški inštitut
- dr. John West-Burnham, St. Mary's University, Twickenham
- dr. Slavko Gaber, Pedagoška fakulteta, Univerza v Ljubljani
- Alen Ježovnik, Fakulteta za management, Koper

Zbiranje in analiza podatkov

- Lea Avguštin
- dr. Tatjana Ažman
- Mateja Čuš
- Sanja Gradišnik
- Lidija Goljat Prelogar
- Julijana Klančnik
- Anja Sagadin
- Andrej Savarin
- Anja Ussai

Administrativna podpora

- Anja Sagadin, koordinatorica izvedbe
- Sandra Bradeško
- Polonca Hamler
- Sara Horvat
- Darja Kovač
- Nataša Osredkar Perhoč
- Tomaž Prelog
- Maja Škrjanc

Skrbnica projekta na MIZŠ

- Ema Perme

Priloga 2: Seznam vseh zavodov v mrežah

št.	Koordinator mreže	Partnerji mreže
1	OŠ RADENCI	OŠ Kapela OŠ dr. Antona Trstenjaka Negova Vrtec Radenci – Radenski mehurčki
2	GIMNAZIJA IN EKONOMSKA SREDNJA ŠOLA TRBOVLJE	OŠ Trbovlje OŠ Toneta Okrogarja Zagorje ob Savi OŠ Tončke Čeč
3	EKONOMSKA ŠOLA NOVO MESTO	OŠ Trebnje OŠ Drska OŠ Bršljin
4	OŠ JANKA PADEŽNIKA MARIBOR	OŠ Toneta Čufarja Maribor OŠ Fram OŠ Franca Rozmana - Staneta Maribor
5	PRVA GIMNAZIJA MARIBOR	Zavod Antona Martina Slomška, Škofijska gimnazija Antona Martina Slomška OŠ Kamnica OŠ bratov Polančičev Maribor
6	DVOJEZIČNA OŠ II LENDAVALA	OŠ Odranci OŠ Kobilje Vrtec Lendava Lendvai Ovoda
7	VRTEC PEDENJPED LJUBLJANA	Vrtec Galjevica Vrtec Trbovlje Vrtec Manka Golarja Gornja Radgona
8	SREDNJA ŠOLA SLOVENSKA BISTRICA	Vrtec Otona Župančiča Slovenska Bistrica 2. OŠ Slovenska Bistrica OŠ Pohorskega odreda Slovenska Bistrica
9	OŠ LIVADE IZOLA	OŠ Šmarje pri Kopru OŠ Cirila Kosmača Piran OŠ Istrskega odreda Gračišče
10	OŠ OTOČEC	OŠ Brusnice OS Stopiče OŠ Šmihel

11	OŠ ANTONA UKMARJA KOPER	OŠ Koper OŠ Pier Paolo Vergerio il Vecchio Koper Srednja tehniška šola Koper
12	OŠ JELA JANEŽIČA ŠKOFJA LOKA	OŠ Poldeta Stražišarja Jesenice OŠ Antona Janše Radovljica Center za vzgojo, izobraževanje in usposabljanje Velenje
13	OŠ IVANA GROHARJA KOFJA LOKA	OŠ Cvetka Golarja Škofja Loka OŠ Poljane OŠ Škofja Loka - Mesto
14	OŠ BREŽICE	OŠ Bizeljsko OŠ Cerklje ob Krki OŠ Artiče
15	SREDNJA GRADBENA, GEODETSKA IN OKOLJEVARSTVENA ŠOLA LJUBLJANA	Srednja poklicna in tehniška šola Murska Sobota Šolski center Novo mesto, Srednja gradbena in lesarska šola Gimnazija in srednja šola Kočevje
16	OŠ DRAGOTINA KETTEJA ILIRSKA BISTRICA	OŠ Košana OŠ Toneta Tomšiča Knežak OŠ Pivka
17	GIMNAZIJA JURIIJA VEGE IDRİJA	Vrtec Idrija OŠ Spodnja Idrija OŠ Črni Vrh
18	SREDNJA ŠOLA DOMŽALE	OŠ Rodica OŠ Globoko I. gimnazija v Celju
19	SREDNJA TEHNIŠKA IN POKLICNA ŠOLA TRBOVLJE	OŠ Ivana Cankarja Trbovlje OŠ narodnega heroja Rajka Hrastnik SŠ Zagorje
20	OŠ PODBOČJE	OŠ Dramlje OŠ Jožeta Gorjupa Kostanjevica OŠ Maksa Pleteršnika Pišece



21	OŠ ŽETALE	OŠ Podlehnik OŠ Videm OŠ dr. Ljudevita Pivka Ptuj
22	OŠ DOBJE	IV. OŠ Celje Šola za hortikulturo in vizualne umetnosti Celje OŠ Lesično
23	OŠ SIMONA GREGORČIČA KOBARID	OŠ Kanal OŠ Simona Kosa Podbrdo Gimnazija Tolmin
24	OŠ VELIKA NEDELJA	OŠ Ormož Gimnazija Ormož OŠ Miklavž pri Ormožu
25	ŠOLSKI CENTER POSTOJNA	Šolski center Srečka Kosovela Sežana ŠC Nova Gorica OŠ Antona Globočnika Postojna
26	OŠ VINCENZO E DIEGO DE CASTRO	Gimnazija, elektro in pomorska šola Piran Gimnazija Antonio Sema Piran Vrtec la coccinella
27	OŠ KOMEN	OŠ dr. Bogomirja Magajne Divača OŠ Dragomirja Benčiča-Brkina Hrpelje OŠ Srečka Kosovela Sežana
28	ŠOLSKI CENTER LJUBLJANA	Srednja medijska in grafična šola LJ Srednja poklicna in strokovna šola Bežigrad Šolski center Krško
29	OŠ VOJKE ŠMUC IZOLA	Vrtec Mavrica Izola OŠ Dante Alighieri Izola Srednja Šola Izola
30	OŠ MAKSA DURJAVE MARIBOR	OŠ Draga Kobala OŠ Franceta Prešerna Maribor OŠ Borcev za severno mejo
31	PRVA OŠ SLOVENJ GRADEC	Šolski center Slovenj Gradec OŠ Podgorje pri Slovenj Gradcu Tretja OŠ Slovenj Gradec



32	GIMNAZIJA FRANCETA PREŠERNA KRANJ	OŠ Orehek OŠ Predoslje ŠC Kranj
33	ŠOLSKI CENTER RAVNE NA KOROŠKEM	OŠ Juričevega Drejčka OŠ Neznanih talcev Dravograd OŠ Prežihov Voranc Ravne na Koroškem
34	OŠ JANKA MODRA, DOL PRI LJUBLJANI	OŠ Bežigrad OŠ Livada Ljubljana OŠ Vižmarje Brod
35	GIMNAZIJA VIČ	Gimnazija Franca Miklošiča Ljutomer Osnovna šola Vič Osnovna šola Ivanjkovci
36	GIMNAZIJA PTUJ	Vrtec Ptuj Osnovna šola Mladika Osnovna šola Ljudski vrt
37	OŠ BISTRICA	OŠ Križe OŠ Tržič Vrtec Tržič
38	OŠ ČRNA NA KOROŠKEM	Srednja šola Ravne na Koroškem OŠ Mežica OŠ Franja Goloba Prevalje
39	OŠ BOGOJINA	OŠ Franceta Prešerna Črenšovci OŠ IV MURSKA SOBOTA VRTCI OBČINE MORAVSKE TOPLICE
40	OŠ FOKOVCI	OŠ Šalovci DOŠ I Lendava Biotehniška šola Rakičan
41	OŠ GUSTAVA ŠILIH A LAPORJE	OŠ Selnica ob Dravi OŠ Poljčane OŠ Šmartno na Pohorju
42	OŠ MISLINJA	OŠ Muta Druga OŠ Slovenj Gradec OŠ Šentjanž pri Dravogradu

43	OŠ SREDIŠČE OB DRAVI	OŠ STANKA VRAZA ORMOŽ VIZ VRTEC ORMOŽ OŠ SVETI TOMAŽ
44	OŠ VELIKA DOLINA	OŠ Dobova OŠ Bistrica ob Sotli OŠ Kozje
45	SREDNJA ŠOLA ČRNOMELJ	OŠ Vinica OŠ Milke Šobar - Nataše Otroški vrtec Metlika
46	SREDNJA ŠOLA JOSIPA JURČIČA IVANČNA GORICA	VZ Vrtec Ivančna Gorica OŠ Stična OŠ Ferda Vesela Šentvid pri Stični
47	ŠOLSKI CENTER KRANJ, SREDNJA EKONOMSKA, STORITVENA IN GRADBENA ŠOLA	Kranjski vrtci OŠ Jakoba Aljaža OŠ Staneta Žagarja
48	OŠ PODGORA KUTEŽEVO	Osnovna šola Antona Žnidersiča Osnovna šola Prestranek Osnovna šola Jelšane
49	EKONOMSKA GIMNAZIJA IN SREDNJA ŠOLA RADOVLJICA	OŠ F. S. Finžgarja Lesce OŠ A. T. Linhartarja Radovljica Vrtec Radovljica
50	OŠ BLANCA	OŠ Mokronog OŠ Raka OŠ Krmelj
51	OŠ DRAGA BAJCA VIPAVA	OŠ Col OŠ Dobravlje OŠ Otlica
52	BC NAKLO	OŠ Naklo OŠ Šenčur OŠ Simona Jenka Kranj
53	SREDNJA TRGOVSKA ŠOLA MARIBOR	IC Piramida Maribor Biotehniška šola Maribor Srednja gradbena šola in gimnazija Maribor

54	GIMNAZIJA MURSKA SOBOTA	Vrtec Beltinci
		OŠ Beltinci
		OŠ II Murska Sobota
55	OŠ HAJDINA	OŠ Starše
		OŠ Cirkulane-Zavrč
		OŠ Duplek
56	OŠ VRANSKO-TABOR	OŠ Braslovče
		OŠ Polzela
		OŠ bratov Letonja Šmartno ob Paki
57	OŠ MARTINA KONŠAKA MARIBOR	OŠ Slave Klavore Maribor
		Vrtec Tezno Maribor
		Srednja zdravstvena in kozmetična šola Maribor
58	OŠ BORISA KIDRIČA KIDRIČEVO	OŠ Olge Meglič Ptuj
		OŠ Cirkovce
		OŠ Breg
59	I. OŠ ROGAŠKA SLATINA	ŠC Rogaška Slatina
		OŠ Blaža Kocena Ponikva
		III. OŠ Rogaška Slatina
60	CENTER ZA USPOSABLJANJE, VZGOJO IN IZOBRAŽEVANJE JANEZA LEVCA LJUBLJANA	OŠ Franca Rozmana Staneta Ljubljana
		OŠ Majde Vrhovnik
		OŠ Spodnja Šiška
61	GIMNAZIJA ŠKOFJA LOKA	Gimnazija Kranj
		ŠC Škofja Loka, Srednja šola za strojništvo
		Gimnazija Jesenice
62	I. OŠ ŽALEC	OŠ Griže
		II. OŠ Žalec
		Vrtci občine Žalec





Šola za ravnatelje