

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA

**Poročilo o izvedbi programa
v šolskem letu 2016/2017**

Tatjana Ažman

Irena Krapež Stamenkovič

Ljubljana, avgust 2017

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA

Poročilo o izvedbi programa v šolskem letu 2016/2017

dr. Tatjana Ažman

mag. Irena Krapež Stamenkovič

Odgovorna oseba: dr. Vladimir Korošec

Založnik: Šola za ravnatelje

Ljubljana, 2017

© Šola za ravnatelje, 2017

Dostopno na <http://solazaravnatelje.si/index.php/dejavnosti/razvoj-ravnateljjevanja/porocilo-o-prvi-izvedbi>

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

COBISS.SI-ID=291511808

ISBN 978-961-6989-24-4 (pdf)

KAZALO

1 Uvod.....	6
2 Namen in cilji programa Razvoj ravnateljstva	6
3 Udeleženci	6
3.1 Izbor udeležencev	6
3.2 Značilnosti udeležencev.....	6
4 Izvedba programa.....	7
4.1 Vzajemno svetovanje.....	8
4.2 Projektno delo	10
4.3 Oblike in metode dela	11
5 Spremljanje in evalvacija izvedbe programa	11
6 Rezultati.....	12
6.1 Primeri dobre prakse	12
6.2 Izzivi vodenja	13
6.3 Strokovne rešitve.....	13
6.4 Dokončanje programa in potrdila.....	13
8 Ugotovitve in predlogi	14
9 Priloge.....	15
Priloga 9.1: Razpis programa Razvoj ravnateljstva, maj 2016.....	15
Priloga 9.2: Urnik in program dela na srečanjih, namenjenih vzajemnemu svetovanju.....	15
Priloga 9.3: Poročilo koordinatorja o srečanju, namenjenem vzajemnemu svetovanju.....	16
Priloga 9.4: Primeri dobrih praks vodenja po kategorijah, vsebini in številu	17
Priloga 9.5: Pregled izzivov vodenja po kategorijah, vsebini in številu	20

Kazalo preglednic

Preglednica 1: Udeleženci v programu Razvoj ravnateljstva v letu 2016/2017 po regijah in ravneh izobraževanja	7
Preglednica 2: Časovna izvedba programa in oblike izobraževanja	7
Preglednica 3: Skupine vzajemnega svetovanja	8
Preglednica 4: Potek srečanj v vzajemnem svetovanju.....	9
Preglednica 5: Potek projektne delo.....	10

1 Uvod

V šolskem letu 2016/2017 smo za 19 ravnateljic in ravnateljev šestič izvedli program Razvoj ravnateljstva. Od leta 2009 je bilo vanj vključenih 140 ravnateljic in ravnateljev, od tega 90 iz osnovnih, 25 iz srednjih šol, 18 iz vrtcev in 7 iz drugih javnih zavodov s področja vzgoje in izobraževanja. V program smo v minulem šolskem letu sprejeli vse prijavljene kandidate ne glede na število let ravnateljstva. Programa v primerjavi s preteklim letom nismo spreminjali.

2 Namen in cilji programa Razvoj ravnateljstva

Program Razvoj ravnateljstva je namenjen ravnateljem, ki si želijo v sodelovanju z drugimi ravnatelji izboljševati svojo prakso vodenja in z njimi deliti dobro prakso. Temelji na vzajemnem svetovanju in projektne delu ter je zato usmerjen v iskanje individualnih in skupnih strokovnih rešitev na področju ravnateljstva. V skladu s tem je bil tudi v letu 2016/2017 namen programa oblikovati strokovne rešitve pri vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov in tako s pomočjo sistematične izmenjave znanja in izkušenj razvijati ravnateljstvo. Na ta način smo razvijali vseživljenjsko učenje ravnateljev in uvajali nove oblike mreženja.

Cilji programa so bili:

- napisati refleksijo o kakovosti lastnega vodenja,
- izmenjevati in deliti dobro prakso vodenja,
- poiskati individualne in skupne rešitve za izzive vodenja,
- ustvarjati nove mreže ravnateljev.

3 Udeleženci

Program je bil namenjen ravnateljicam in ravnateljem vrtcev, osnovnih, glasbenih in srednjih šol ter dijaških domov.

3.1 Izbor udeležencev

Maja 2016 smo objavili javni razpis (priloga 1) in ravnatelje povabili k sodelovanju v programu Razvoj ravnateljstva. Prejeli smo dvajset prijav; en kandidat se je pozneje odjavil, zato smo sprejeli devetnajst prijavljenih udeležencev.

3.2 Značilnosti udeležencev

Preglednica 1 prikazuje pregled udeležencev v programu Razvoj ravnateljstva v letu 2016/2017 po regijski zastopanosti in zastopanosti po različnih ravneh izobraževanja.

Preglednica 1: Udeleženci v programu Razvoj ravnateljstva v letu 2016/2017 po regijah in ravneh izobraževanja

Regijska zastopanost	Število udeležencev
Osrednjeslovenska	5
Gorenjska	3
Pomurska	1
Podravska	1
Posavska	1
Savinjska	4
Koroška	0
Zasavska	0
Jugovzhodna Slovenija	2
Primorsko-notranjska	0
Goriška	1
Obalno-kraška	1
Skupaj	19
Raven izobraževanja	Število udeležencev
Vrtec	8
Osnovna šola	8
Srednja šola	3
Skupaj	19

Devetnajst udeležencev je prišlo v program iz devetih od dvanajstih slovenskih regij. Iz vrtcev in osnovnih šol je bilo udeležencev po osem, trije pa so bili iz srednjih šol.

4 Izvedba programa

Program je trajal eno leto (začel se je septembra 2016). Program sta sestavljali naslednji med seboj povezani obliki izobraževanja:

1. vzajemno svetovanje,
2. projektno delo z izbirno vsebino.

Vsak udeleženec je bil vključen v 64 kontaktnih ur programa. 24 ur programa je bilo namenjenega vzajemnemu svetovanju in 40 projektному delu. Vodja programa je bila dr. Tatjana Ažman, v njem pa so sodelovali še dr. Mateja Brejc, dr. Justina Erčulj, mag. Peter Markič, mag. Polona Peček. Koordinatorici programa sta bili Anja Sagadin Bedrač in mag. Irena Krapež Stamenkovič. Časovno dinamiko izvedbe programa smo načrtovali tako, kot je razvidno iz prvega stolpca spodnje preglednice, izvedli pa smo ga v terminih, ki so navedeni v drugem stolpcu. V tretjem stolpcu so predstavljene oblike izobraževanja.

Preglednica 2: Časovna izvedba programa in oblike izobraževanja

Načrtovani rok	Izvedeni rok	Oblika
7. 9. 2016	7. 9. 2016	Uvodno srečanje: izhodišča vzajemnega svetovanja in projektne dela
oktober 2016	oktober 2016	1. delovno srečanje, namenjeno vzajemnemu svetovanju
28. 11. 2016	28. 11. 2016	Projektno delo

november 2016	november, december 2016, marec 2017	2. delovno srečanje, namenjeno vzajemnemu svetovanju
december 2016	december 2016, februar, marec, maj 2017	3. delovno srečanje, namenjeno vzajemnemu svetovanju
30. 1. 2017	30. 1. 2017	Projektno delo
marec 2017, april 2017	marec, april 2017	4. delovno srečanje, namenjeno vzajemnemu svetovanju
18. 5. 2017	18. 5. 2017	Projektno delo
5. 7. 2017	4. 7. 2017	Zaključno delovno srečanje

Program je bil v celoti izveden v skladu z načrtom.

4.1 Vzajemno svetovanje

Namen vzajemnega svetovanja je bil izmenjevanje dobre prakse/primerov dobre prakse, spodbujanje sodelovanja in podpora ter iskanje ustreznih rešitev za izzive, ki jih prinaša vodenje.

Cilji vzajemnega svetovanja so bili:

- samoevalvacija vodenja,
- kritično kolegialno/medsebojno presojanje prakse ravnateljevanja,
- izmenjava dobrih praks na področju vodenja,
- mreženje in izmenjava izkušenj,
- opolnomočenje ravnateljev za delovanje v konkretnih situacijah,
- izboljševanje prakse vodenja,
- krepitev trajnostnega mreženja in sodelovanja,
- poglobljanje vpogleda Šole za ravnatelje v prakso vodenja šol in vrtcev.

Skupine za vzajemno svetovanje so bile sestavljene po naslednjem ključu: praviloma štirje ravnatelji v eni skupini, člani naj bodo iz različnih regij, skupine naj bodo glede na ravni izobraževanja raznolike. Pri zadnjem kriteriju prihaja do velikih razlik med pričakovanji ravnateljev – nekateri si želijo sodelovati predvsem s kolegi iz istovrstnih zavodov, drugi pa v skupini, sestavljeni iz članov, ki prihajajo iz zavodov z različnih ravni (vrtec, osnovna šola, srednja šola). 19 udeležencev je bilo razporejenih v pet skupin vzajemnega svetovanja s po štirimi člani, skupina srednješolcev je štela tri člane. Vsako skupino je vodil koordinator. Srečanja so potekala v vrtcih, osnovnih in srednjih šolah, iz katerih so prišli udeleženci. V spodnji preglednici so predstavljene skupine in njihovi koordinatorji.

Preglednica 3: Skupine vzajemnega svetovanja

Skupina	Ime in priimek	Šola/vrtec	Koordinator/-ica ŠR
RR_V	Hedvika Rosulnik	Vrtec Škratek Svit Vodice	Peter Markič
	Nadja Brencce	Vrtec Idrija	
	Marja Čad	Vzgojno-varstveni zavod Radovljica	
	Simona Žnidar	Vrtec Mavrica Vojnik	

RR_V/OŠ1	Maja Cetin	OŠ Livade Izola	Tatjana Ažman
	Vesna Lešnik	OŠ Nazarje	
	Katarina Alič	Vrtec Zelena jama	
	Marijanca Kolar	Vrtec Metlika	
RR_V/OŠ2	Rafko Lah	OŠ Frana Albrehta Kamnik	Justina Erčulj
	Aleksandra Valančič	OŠ Poldeta Stražišarja Jesenice	
	Elizabeta Jelen	Vrtec Šentjur	
	Meta Potočnik	Vrtec Pedenjped Novo mesto	
RR_OŠ	Barbka Drobnič	OŠ Dob	Polona Peček 1
	Mirko Žmavc	OŠ Cerkvenjak – Vitomarci	
	Blanka Nerad	OŠ Frana Kocbeka Gornji Grad	
	Stanka Preskar	OŠ Cerklje ob Krki	
RR_SŠ	Silvija Hajdinjak Prendl	Dvojezična srednja šola Lendava	Polona Peček 2
	Jože Bogataj	Gimnazija Škofja Loka	
	Tatjana Novak	Šolski center za pošto, ekonomijo in telekomunikacije Ljubljana	

Naloge koordinatorjev so bile:

- priprava uvodnega srečanja in določitev terminov za delovna srečanja, namenjena vzajemnemu svetovanju v vrtcih/šolah;
- koordinacija dela v skupini za vzajemno svetovanje;
- udeležba na delovnih srečanjih v vrtcu/šoli;
- pomoč pri vodenju delovnih srečanj v vrtcu/šoli;
- usklajevanje dela z drugimi koordinatorji;
- spremljanje dinamike in učinkov mreženja;
- sooblikovanje programa, spremljanje in evalvacija.

Delovna srečanja v vrtcih oziroma šolah sta vodila ravnatelj – gostitelj srečanja in koordinator skupine. Na njih so udeleženci obravnavali naslednje vsebine: predstavitev treh »naravnih fotografij« šole ali vrtca, primer dobre prakse, izziv vodenja, evalvacija srečanja (priloga 2). Časovni potek srečanj vzajemnega svetovanja je prikazan v spodnji preglednici.

Preglednica 4: Potek srečanj v vzajemnem svetovanju

Datum izvedbe	Dejavnost	Kraj izvedbe
7. 9. 2016	Uvodno srečanje, oblikovanje skupin, načela vzajemnega svetovanja	Predoslje 39, Kranj
oktober 2016	Prvo delovno srečanje skupin	šola/vrtec
november, december 2016, marec 2017	Drugo delovno srečanje skupin	šola/vrtec
december 2016, februar, marec, maj 2017	Tretje delovno srečanje skupin	šola/vrtec
marec, april 2017	Četrto in peto delovno srečanje skupin	šola/vrtec

5. 7. 2017	Zaključno delovno srečanje, evalvacija vzajemnega svetovanja	Vojkova 63, Ljubljana
------------	--	-----------------------

Vse skupaj je bilo za 19 udeležencev izvedenih 19 srečanj, vsako je trajalo šest ur. Skupaj je bilo izvedenih 114 ur vzajemnega svetovanja.

4. 2 Projektno delo

Namen projektne dela je bil prispevati nove strokovne rešitve na področju ravnateljstva.

Cilji projektne dela:

- opredeliti prednostno področje ravnateljstva;
- analizirati primere iz prakse na izbranem področju (vpogled v primere, podobnosti/razlike ...);
- s pomočjo analize in teoretičnih izhodišč opredeliti skupna izhodišča pri iskanju strokovne rešitve za izbrano področje;
- vpeljati strokovno rešitev in spremljati njeno uvajanje;
- ovrednotiti strokovno rešitev;
- prispevati k novim strokovnim rešitvam na področju ravnateljstva.

V okviru projektne dela (PD) smo organizirali pet skupnih delovnih srečanj; naš namen je bil spremljati in usmerjati proces nastajanja projektne naloge. Vsako srečanje je trajalo šest ur. Skupna srečanja so potekala od septembra 2016 do julija 2017 po časovnem razporedu, prikazanem v spodnji preglednici.

Preglednica 5: Potek projektne dela

Datum izvedbe	Dejavnost
7. 9. 2016	izbira področja in priprava osnutka za projektno delo
28. 11. 2016	razprava o povratni informaciji in o zapisanih izhodiščih izmenjava primerov iz prakse in predlogov za strokovne rešitve dokončanje osnutka za projektno delo priprava načrta za celotno izvedbo strokovne rešitve od uvedbe do ovrednotenja
30. 1. 2017	izbirna vsebina,* vezana na projektno delo – zunanji izvajalec povratna informacija o zapisanih strokovnih utemeljitvah in popisu prakse
18. 5. 2017	predstavitev izvedenih dejavnosti pisanje strokovnih besedil
4. 7. 2017	predstavitev strokovnih rešitev in priporočil za prakso ravnateljstva
	zapis strokovne rešitve v obliki članka

Na uvodnem srečanju so se ravnatelji seznanili s potekom programa in začeli s projektnim delom. Nanj so se pripravili tako, da so zapisali refleksijo (1000 besed) o svojem vodenju in v njej odgovorili na naslednja vprašanja:

- Zakaj menite, da ste v svojem vrtcu oziroma šoli uspešni? Kako to veste, s čim lahko to utemeljite?
- Kakšno je vaše vodenje? Opišite ga vsaj s petimi pridevniki. Trditev utemeljite.
- Kaj v obstoječem šolskem sistemu podpira vaše vodenje?
- Kako in s kom delite svoje znanje in izkušnje v zvezi z vodenjem šole/vrtca?

Udeleženci so na to delovno srečanje prinesli tri fotografije, ki po njihovem mnenju najbolje prikazujejo vpliv njihovega vodenja na kakovost šole ali vrtca.

V okviru projektnega dela smo pripravili tudi t. i. izbirno vsebino, ki sta jo izvedli Majda Cenčič z Univerze na Primorskem in Justina Erčulj iz Šole za ravnatelje. Obravnavali sta tematiko učiteljevega in ravnateljevega profesionalizma, ki je posredno ali neposredno tudi predmet projektnega dela skupin ravnateljev.

V prvem delu zadnjega delovnega srečanja smo se posvetili razpravi o rezultatih projektnega dela, v drugem pa je tekla razprava v skupinah. Udeleženci so se pogovorili o izzivih z zadnjih srečanj, namenjenih vzajemnemu svetovanju, izmenjali so misli o pomenu in izzivih, ki jih prinašajo primeri dobre prakse, izpostavljeni v programu. Pripravili so vsak svojo refleksijo o učenju v programu in program skupinsko evalvirali. Skupinam so se pridružili koordinatorji in njihova sporočila zapisali.

4.3 Oblike in metode dela

V programu smo uporabili individualne in skupinske oblike dela ter raznolike metode za spodbujanje učenja, mreženja in izmenjav.

- Individualne oblike so bile naslednje: študij strokovne literature, samoevalvacija, samorefleksija, vodena refleksija, fotografije.
- Skupinske oblike so bile: profesionalno mreženje, kritično medsebojno presojanje, timsko delo, delavnice, strokovne razprave, izmenjava primerov dobre prakse, vzajemno svetovanje, projektno delo, raziskovalno delo.

5 Spremljanje in evalvacija izvedbe programa

Program Razvoj ravnateljevanja smo spremljali in evalvirali v poročilu koordinatorja po vsakem srečanju, namenjenem vzajemnemu svetovanju (smernice so predstavljene v prilogi 4), in s skupinsko evalvacijo na zaključnem srečanju (priloga 5).

Spremljanje

Koordinator je po vsakem srečanju, namenjenem vzajemnemu svetovanju, zapisal evalvacijo po enotnih smernicah (priloga 3). Skupna ugotovitev je, da je bilo vzajemno svetovanje dobro sprejeto, pomembna sta

bila vzdušje zaupanja in medsebojna podpora. Koordinator iz Šole za ravnatelje igra pri usmerjanju razprave pomembno vlogo in jo z reflektivnimi vprašanji spodbuja. Ravnatelji cenijo tovrstno izmenjavo izkušenj in idej.

Primeri zapisov, povezanih z odnosi v skupinah:

- »V skupinah je bila vzpostavljena visoka stopnja zaupanja. Ravnatelji odprto in z veseljem delijo spoznanja o svojem vodenju, prav tako primere dobre prakse.«
- »V skupini smo se ujeli, dobro smo se počutili, dober stik bomo ohranili pri projektnem delu.«
- »Hvala za zaupanje in odkritost pri izmenjavi izkušenj.«
- »Koordinator sem in tja doda piko na i s povezavo med teorijo in prakso.«

Primeri zapisov, ki se nanašajo na vsebino:

- »Misli, podane po srečanju skupine za vzajemno svetovanje: zadovoljni smo z ogledom spletne zbornice, dobili smo nekaj idej zase; razlike so med veliko in majhno šolo; všeč nam je obrazec za dogovore z učenci tujci; všeč nam je barvita šola; ravnatelj ima pred seboj nenehno nove izzive. S seboj bomo vzeli ideje o izobraževanju učiteljev, za okrasitev šole, predloge za projekte, potrditev dobrega dela, ideje o letnem pogovoru, v spominu so nam ostali prijeten sprejem in druženje in informacije o novostih v šoli.«
- »Ne vem, kateri del je boljši, ali dobri primeri vodenja ali izziv vodenja.«
- »Izziv je bil zanimiv, kaj je skupina prispevala k reševanju, pa bomo pa izvedeli na drugem srečanju.«
- »Kar je dobro za dislektike, je dobro za vse učence.« / »Spoznali smo, da je tisto, kar je dobro za dislektike, dobro za vse učence.«

Ravnatelji so predlagali, da bi v Šoli za ravnatelje zasnovali nov program oziroma novo (dodatno) obliko srečevanja dosedanjih udeležencev. Nekateri bi radi ostali v isti skupini in se srečevali pri vzajemnem svetovanju ob vnaprej izbrani temi, ki bi jo izbrali v paleti kategorij, nastalih na podlagi primerov dobre prakse in izzivov, in sicer ob podpori koordinatorja, ki naj bi bil navzoč na vseh srečanjih. Nekateri pa si želijo sodelovati v drugi skupini in v celoti slediti dosedanji strukturi vzajemnega svetovanja.

6 Rezultati

Na temelju poročil koordinatorjev o poteku devetnajstih srečanj, namenjenih vzajemnemu svetovanju, smo pripravili analizo primerov dobre prakse in izzivov, ki so jih ravnatelji obravnavali na njih.

6.1 Primeri dobre prakse

Kljub priporočilom, naj se na srečanju posvetijo enemu primeru dobre prakse in enemu izzivu, so ravnatelji v intenzivnih razpravah predstavili 48 primerov dobre prakse (v nadaljevanju PDP), ki so obsegali vse ravni organizacijske kulture: zunanji videz, pravila in dogovori, gradiva, spletna stran, vrednote, vodenje sodelavcev,

odnosi z javnostmi, prepričanja, stališča, poučevanje in učenje. Primere smo po vsebinah združili v enajst kategorij in jih navajamo po področjih (od tistega z največjim številom navzdol): pogoji za delo (12 PDP), odnosi s sodelavci (10 PDP), vodenje nadarjenih sodelavcev (5 PDP), načrtovanje (4 PDP), timsko delo (4 PDP), mentorstvo novincem (3 PDP), vzgoja učencev (3 PDP), odnosi z okoljem (2 PDP), skrbno gospodarjenje v prid otrokom (2 PDP), predstavitev šole/vrtca (2 PDP), finančni viri (1 PDP). Podrobnejši pregled je na voljo v prilogi 4.

6.2 Izzivi vodenja

Na delovnih srečanjih, namenjenih vzajemnemu svetovanju, so ravnatelji v petih skupinah obravnavali dvajset izzivov vodenja. Tudi te smo kategorizirali po vsebini. Trije izzivi so bili s področja prava, po dva sta se nanašala na odnose med zaposlenimi, organizacijo dela, na ravnatelja kot osebo, spremljanje poučevanja, vizijo, distribucijo vodenja, posamezne zaposlene; po en izziv pa se je ukvarjal z naslednjimi vsebinami: zavzetost zaposlenih za delo, predstavitev vrtca in sodelovanje s starši (priloga 5).

Primerjava med vsebinami pri primerih dobre prakse in izzivih pokaže, da so kategorije praviloma različne. Skupne so bile samo tri, in sicer odnosi s sodelavci in med njimi, predstavitev zavoda, vodenje posameznih »težavnih« zaposlenih.

6.3 Strokovne rešitve

V okviru projektnega dela je v petih skupinah nastalo pet strokovnih rešitev; nekatere od njih bomo predstavili tudi v prispevkih/člankih v prihodnjih izdajah revije *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*:

- uporabnost veščin *coachinga* pri ravnateljevem delu;
- šola za starše oziroma izobraževanje staršev;
- krepitev učiteljevega profesionalizma – pouk;
- učna dejavnost;
- interesne dejavnosti in obvezne izbirne vsebine kot pomoč pri predstavitvi šole in izziv za dijake in učitelje.

6.4 Dokončanje programa in potrdila

Program je uspešno končalo sedemnajst udeležencev od devetnajstih. Ob koncu programa so tisti udeleženci, ki so se udeležili najmanj 80 % vseh kontaktnih ur, v skladu s 17.č ali 20.c členom Pravilnika o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive (Ur. L. RS 54/2002, 123/2008, 44/2009, 18/2010) prejeli potrdilo o profesionalnem usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju v trajanju 64 ur.

8 Ugotovitve in predlogi

Na podlagi spodbudnih rezultatov spremljanja in evalvacij ugotavljamo, da programa Razvoj ravnateljstva v letu 2017/2018 ne bomo spreminjali. Ohranili bomo obe obliki dela, skupine pa bomo oblikovali čim bolj raznoliko in mešano po ravneh.

Razmislili bomo o novem programu kot nadaljevanju obstoječega; vstopni pogoj zanj bi bil opravljeni program Razvoj ravnateljstva, temeljil pa bi na mreženju ravnateljev ob izbrani aktualni temi.

9 Priloge

Priloga 9.1: Razpis programa Razvoj ravnateljstva, maj 2016

RAZPIS ZA VPIS V PROGRAM RAZVOJ RAVNATELJEVANJA

Razpisujemo program Razvoj ravnateljstva za šolsko leto 2016/2017.

Program je namenjen ravnateljicam in ravnateljem, ki si želijo v sodelovanju s kolegi profesionalno rasti in izboljšati svojo prakso vodenja. Temelji na vzajemnem svetovanju in je usmerjen v iskanje individualnih in skupnih strokovnih rešitev na področju ravnateljstva.

Program traja eno leto, obsega uvodno in zaključno srečanje, štiri srečanja, namenjena vzajemnemu svetovanju, in štiri delavnice projektnega dela. Uvodno srečanje bo v sredo, 7. septembra 2016, od 9. ure na Brdu pri Kranju.

Na razpis se prijavite na spletni strani Šole za ravnatelje. Za dodatne informacije o programu pišite vodji programa, dr. Tatjani Ažman na tatjana.azman@solazaravnatelj.si.

Rok za prijavo je torek, 7. junij 2016. Kotizacija za udeležbo v programu znaša 90,00 EUR (+ DDV).

dr. Vladimir Korošec, direktor

Ljubljana, 16. maj 2016

Priloga 9.2: Urnik in program dela na srečanjih, namenjenih vzajemnemu svetovanju

9.00–11.00	Poročilo ravnatelja gostitelja o reševanju izziva in razprava Gostitelj predstavi šolo/vrtec Gostitelj predstavi dosežke in izzive vodenja
11.00–11.15	Odmor
11.15–12.15	Predstavitev primera dobre prakse vodenja, razprava
12.15–12.30	Odmor
12.30–14.00	Izziv vodenja, razprava in iskanje rešitev Evalvacija srečanja

Priloga 9.3: Poročilo koordinatorja o srečanju, namenjenem vzajemnemu svetovanju

VZAJEMNO SVETOVANJE POROČILO KOORDINATORJA

Osnovni podatki

Zavod:

Datum:

Ravnatelj gostitelj:

Prisotni:

POROČILO GOSTITELJA PREJŠNJEGA SREČANJA

PREDSTAVITEV TREH FOTOGRAFIJ« GOSTUJOČE ŠOLE, DOSEŽKI IN IZZIVI
PRIMER DOBRE PRAKSE VODENJA GOSTITELJA, RAZPRAVA
PROBLEM VODENJA GOSTITELJA, RAZPRAVA, ISKANJE REŠITEV
EVALVACIJA SREČANJA
ZANIMIVOST, POSEBNOST ...

Priloga 9.4: Primeri dobrih praks vodenja po kategorijah, vsebini in številu

Kategorija	Vsebina primerov dobre prakse	Število
POGOJI	<ul style="list-style-type: none"> • Eko vrtniček. • Ureditev materialnih pogojev: zeliščni vrt ... • Čutna pot. • Čutilne poti na igriščih. • Senzorna soba v vrtcu z urnikom uporabe prostora. • Senzorna soba za individualno delo z otroki. • Pečica na kolesih – kroži po enotah, otroci sami pečejo piškote. • Petina zaposlenih že sodeluje v programu Promocija zdravja. Redna tedenska telovadba za zaposlene – pripomočke dobijo za novoletna darila. • Veliko naravnega okolja, izraba dvorišča za vzgojno delo. • Večnamenska dvorana, namenjena glasbi in petju. • Dva EKO oddelka: sami naravni materiali in program dela, usmerjen v ekologijo. • NTC-projekt: učenje ob slikah, otroci morajo sami priti do rezultatov, prepoznavanje različnih materialov. • Vsi zaposleni jedo v vrtcu, povračila za prehrano ne dobijo. 	11
ODNOSI S SODELAVCI	<ul style="list-style-type: none"> • Ravnatelj veliko dela z ljudmi, usmerjeni letni pogovori, projekti in usmerjene hospitacije, zamenjava nekaterih vodij enot, redni sestanki (kolegiji, strokovne skupine, aktivni ...), opisi delovnih mest ipd. – vse to so ukrepi, ki so pripeljali do boljših odnosov med zaposlenimi, razvoja stroke (eko vrtec, aktivni roditeljski sestanki, smernice za praznovanje rojstnih dni, javne prireditve), pripadnosti zaposlenih. Pozdrav, nasmeš na vsakem koraku smo gostje zaznali vse od prihoda v vrtec. • Vsak petek si ravnatelj vzame dve uri za pogovore z zaposlenimi. • Ravnatelj prisluhne pobudam, o njih se pogovorijo in tiste, za katere menijo, da bodo uspešne, uvedejo. • Ravnatelj redno obiskuje enote. • Ravnatelju je uspelo vzpostaviti zaupanje in spoštovanje med vsemi zaposlenimi. Učinkovito komunicira v šoli in navzven (primer odziva ob anonimki). Omogoča sodelovanje pri načrtovanju vseh v pedagoški proces vključenih udeležencev in področij. • Ravnateljica je povezala kolektiv in ga »prebudila«. Zaposleni se veliko strokovno izobražujejo, tudi izmenjujejo pridobljeno znanje. Poudarjajo inovacije. • Povezovanje kolektiva (tudi nepedagoških delavcev). • Jasno postavljena pravila, pri tem je ravnateljica zelo dosledna do sebe in drugih. • Zelo slovesno vzdušje ob 20-letnici vrtca. • Pomembno vprašanje, s katerim se veliko ukvarjajo, je komunikacija s starši in opolnomočenje učiteljev zanje. • Učenci vedno vstanejo in pozdravijo, vsi se vedejo zelo spoštljivo. 	10

	<ul style="list-style-type: none"> Na podružnični šoli prostor skupaj urejajo učiteljice, učenci in starši (velika povezanost med matično šolo in podružnicami). 	
VODENJE NADARJENIH SODELAVCEV (SD, TEHNIČNI DELAVCI, R KOT POSAMEZNIKI)	<ul style="list-style-type: none"> Učiteljica likovne vzgoje je mentorica učencem, ki ustvarjajo čudovite risbe in slike. Učitelj je navdušen šahist. V šahovskem krožku, ki ga vodi, je kar 50 učencev. V vrtcu je na voljo svetovalnica za otroke in starše; v njej delajo prostovoljci, svetovalne delavke iz vrtca, storitve so brezplačne. Na natečaju »Moja igrača« v Postojni je vrtec prejel 1. in 2. nagrado. Igrače izdelujejo vzgojiteljice skupaj s šiviljami. Oblikovali so štiri škatle igrač za štiri pravljice. V vsaki škatli je bilo deset iger. Sodelovali so s PeF MB. Ravnateljica vodi pevski zbor za strokovne delavce na šoli. Nastopajo v širšem okolju. 	5
NAČRTOVANJE	<ul style="list-style-type: none"> Razvojno načrtovanje. V šoli so skupaj pripravili kriterije za ocenjevanje dela – nad pričakovanji, pričakovano ... – in ugotovili, da način deluje. Skupno načrtovanje na osnovi letnih poročil. »Moč slapa je v kapljicah« – to je vodilo pri uvajanju sprememb. Skupno oblikovanje razvojnega načrta s sistematičnim, skupnim delom vseh strokovnih delavcev, od vizije do evalvacije. 	4
TIMSKO DELO	<ul style="list-style-type: none"> Timsko delo učiteljev od 1. do 9. razreda, ki po aktivih sodelujejo pri SLO in MAT, razvijajo že tretje leto. Namen je odpiranje med učitelji, prenos dobre prakse po triletjih in enotno delovanje. Učitelji si povedo, katero snov so predelali, katere ne. Rezultat pri NPZ-jih je 15 % nad povprečjem. Vodje timov učitelji izberejo sami. Tedensko načrtovanje, aktivni se sestajajo enkrat tedensko med 13. in 14. uro, ko otroci spijo. Kombinirani oddelki na podružnicah – starejši in mlajši otroci so skupaj in se učijo drug od drugega. Ravnatelj je opisal pot, kako mu je iz premalo učinkovitega šolskega razvojnega tima uspelo tudi s pomočjo Belbinovega vprašalnika o timskih vlogah vzpostaviti dobro delujoč tim. Prej mu je manjkal izzivalec. Uvedli so kroženje pri vodenju šolskega razvojnega tima. Ravnateljica je izpostavila dobro delovanje šolskega razvojnega tima, ki ga je sama vzpostavila na novo. Veliko se ukvarjajo s povezovanjem osnovne šole in vrtca. 	4
MENTORSTVO NOVINCEM	<ul style="list-style-type: none"> Mentorstvo učiteljice pred upokojitvijo mladi začetnici. Novozaposleni dobi tutorja. Ravnateljica je veliko energije vlagala v odnose, v spoštovanje mladih sodelavcev. 	3
VZGOJA UČENCEV	<ul style="list-style-type: none"> V avli vrtca so nalepke, ki otroke spodbujajo h gibalnim igram. Za učence pripravljajo krajše nagradne akcije, katerih namen je vzgojno delovanje: mirna hoja po hodnikih, primerno vedenje učencev v jedilnici ipd.; 	3

	<p>šolska skupnost oblikuje kriterije in učitelji nekaj časa spremljajo oddelke. Zmagovalec, ki ga razglasijo ob izteku akcije, za nagrado dobi torto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tekmujejo celotni oddelki, vsak učenec pa nosi nalepko, ki jo izgubi, če se ne vede ustrezno. • Učenci s posebnimi potrebami so pripravili prigrizke za udeležence in jih postregli. Pripravili so kratko predstavo <i>Čarovnik iz Oza</i> – ker gre za učence s posebnimi potrebami, je taka predstava pravi dosežek. 	
NALOGA ODNOSI Z OKOLJEM	<ul style="list-style-type: none"> • Odlično sodelovanje z občino – novoletni zajtrk z županom in referentkami. • Dobro sodelovanje z zunanjimi ustanovami: »večinske« šole, policija, krajevna skupnost, CSD. 	2
SKRBNO GOSPODARJE NJE V PRID OTROK	<ul style="list-style-type: none"> • V šoli so ponosni na to, da je za starše brezplačna, saj si prizadevajo, da bi imeli vsi otroci enake možnosti. Starši plačajo samo hrano in delovne zvezke, vse drugo zbere šola s prireditvami in donacijami (okoli 20.000 do 30.000 evrov letno). Poleg zbiranja starega papirja, zamaškov, pločevink itd. pridobijo denar z vstopnicami za koncert, na katerega pride okoli 800 ljudi. Ravnateljica je glavna organizatorica. Ta prireditev, ki je na sporedu marca, jih poveže z lokalno skupnostjo, s starši in vse zaposlene med seboj, saj vsi prispevajo k njenemu uspehu. Poleti pripravijo učitelji za otroke staršev v tovarni BSH brezplačne delavnice, BSH pa jim donira denar. • Številne prireditve, ki jih organizirajo skupaj z drugimi ustanovami v kraju. 	2
PROMOCIJA ŠOLE/VRTCA	<ul style="list-style-type: none"> • V zadnjih letih so naredili veliko za predstavitev šole z različnih zornih kotov in tako zagotovili stabilen vpis dijakov ter povečali njen ugled. Povečala se je tudi uspešnost dijakov. Veliko pozornosti so posvetili sodelovanju z lokalno skupnostjo. • Zelo lepo je urejena spletna stran vrtca. 	2
FINANČNI VIRI	<ul style="list-style-type: none"> • V vrtcu vsak dan skuhamo 1300 kosil za svoje otroke, bližnjo šolo in druge uporabnike, denar, ki ga tako zaslužijo, pa namenijo za investicije. 	1

Priloga 9.5: Pregled izzivov vodenja po kategorijah, vsebini in številu

Kategorija	Vsebina izzivov vodenja	Število
PRAVO	<ul style="list-style-type: none"> Ena od pomočnic vzgojiteljice ima z odločbo invalidske komisije predpisane številne omejitve. V vrtcu zato predlagajo, da bi na seznam dodali novo delovno – mesto pomočnica vzgojiteljice s prilagoditvami. Nejasna odločba invalidske komisije o statusu delavke. Kako gledati na neenake bolniške ob enakih operacijah. 	3
ODNOSI MED ZAPOSLENIMI	<ul style="list-style-type: none"> Izziv so odnosi v kolektivu, kako jih izboljšati in kako sploh vedeti, kdaj so odnosi dobri. Med drugim so sodelujoči omenili medgeneracijsko sodelovanje ali medgeneracijski prepad; zanimalo jih je, kako spodbuditi strokovne delavce, da bodo prispevali svoje ideje in ne samo čakali, da bodo zamisli, npr. za projekte, prišle od vodstva šole. Razpravo med zaposlenimi so usmerjali tako, da bi spodbudili zaupanje med kolektivom in vodstvom šole. Kdaj in kako se »zgoditi« tisti trenutek, ko kolektiv ugotovi, da ravnatelju lahko zaupa. Prav tako se je skupina obakrat dotaknila težav v zvezi z nedoslednostjo in pravili, govorili so o vzpostavljanju dobrih odnosov ter o tem, da učitelji potrebujejo občutek, da nekdo »stoji« za njimi, da imajo pri vodstvu podporo. 	2
ORGANIZACIJA DELA	<ul style="list-style-type: none"> Izziv je evidenca delovnega časa zaposlenih. Kako nadzirati porabo čistil in hrane. 	2
RAVNATELJ OSEBNO	<ul style="list-style-type: none"> Kako usklajevati obilo službenih obveznosti. V kraju pričakujejo, da se bo ravnatelj udeležil vseh dogodkov. Poistovetenje z vlogo ravnatelja, ker izhaja iz kolektiva. 	2
SPREMLJAVA POUČEVANJA	<ul style="list-style-type: none"> Izziv je uvedba medsebojnih hospitacij. Začeli so pred šestimi leti, vendar se ni obneslo. Na šoli so poskušali uvesti medsebojne hospitacije, vendar se niso obnesle, zato se je ravnatelj odločil, da ne bo več vztrajal. Namesto tega so se preusmerili k drugim vsebinam, ki jih povezujejo. 	2
VIZIJA	<ul style="list-style-type: none"> Uresničevanje skupne vizije zavoda predstavlja velik izziv, saj je šola sestavljena iz veliko različnih enot in v njej izvajajo vrsto programov, zato je težko vztrajati pri skupni viziji. Težave rešujejo s skupnim kolegijem, katerega člani se redno sestajajo. Dva ravnatelja sta začutila potrebo, da je treba staro vizijo znova pogledati in po potrebi postaviti novo, čakata pa na pravi trenutek za to. 	2
VODENJE DISTRIBUCIJA	<ul style="list-style-type: none"> Ravnatelj razvija prakso distribuiranega vodenja, vendar ne ve, kako bi presojal (meril, evalviral), koliko mu je uspelo. Izziv je distribucija vodenja in to, da bi postali strokovni center, ki bi bil povezan z istovrstnimi ustanovami. 	2
ZAPOSLENI POSAMEZNO	<ul style="list-style-type: none"> Za ravnateljico je izziv ena od vodij enot, ki ne dosega njenih strokovnih pričakovanj pri vodenju zaposlenih in razvoju stroke. V kratkem se bo upokojila vzgojiteljica, ki je devet let delala v paru z učiteljico 1. razreda. Njena vloga je bila pomoč, ne samostojno 	2

	poučevanje. Ravnateljica bi rada novi sodelavki omogočila, da bi v paru prevzela enakovredno vlogo, česar si ta želi, starejša učiteljica pa tega ni vajena.	
ZAPOSLENI ZAVZETOST	<ul style="list-style-type: none"> Na eni šoli so govorili o apatičnosti kolektiva, saj je za zaposlene vsaka novost breme in se branijo sprememb, ker da so preveč utrujeni. Sodelujoči so v razpravi v skupini poudarili, da se je pomembo osredotočiti na posameznika in ne na celoto, in sklenili, da bodo o tem napisali članek. 	1
PREDSTAVITEV	<ul style="list-style-type: none"> Poskrbeti je treba za večjo prepoznavnost vrtca, kar bo povečalo tudi vpis. 	1
SODELOVANJE S STARŠI	<ul style="list-style-type: none"> Dobro sodelujejo s straši, vendar se pojavi težava, kadar je treba nekaj narediti, izpeljati do konca. Starši imajo veliko zamisli, pri katerih pa ne bi sodelovali. Zdaj se stvari izboljšujejo zaradi upoštevanja vrste dejavnikov (veliko razvezanih družin in velika brezposelnost mater). 	1