



Šola za ravnatelje



RAZVOJ RAVNATELJEVANJA



Razvoj ravnateljstva

Poročilo o peti izvedbi (2015/2016)

Justina Erčulj
Anja Sagadin Bedrač

Ljubljana, oktober 2016

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA Poročilo za šolsko leto 2015/2016

Dr. Justina Erčulj
Anja Sagadin Bedrač

Založila: Šola za ravnatelje

Odgovorna oseba: Vladimir Korošec

Oblikovanje: Face d.o.o.

Ljubljana, oktober 2016

©2016 Šola za ravnatelje

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

37.091.113:005.963(0.034.2)

ERČULJ, Justina

Razvoj ravnateljevanja. Poročilo o peti izvedbi (2015/2016) [Elektronski vir] / [Justina Erčulj, Anja Sagadin]. - El. knjiga. - Kranj : Šola za ravnatelje, 2016

Način dostopa (URL): <http://solazaravnatelje.si/index.php/dejavnosti/razvoj-ravnateljevanja>

ISBN 978-961-6989-10-7 (pdf)

1. Sagadin Bedrač, Anja
286939648



KAZALO

1. UVOD.....	4
2. PROGRAM RAZVOJ RAVNATELJEVANJA.....	5
2.1 Namen in cilji programa.....	5
2.2 Udeleženci.....	5
2.2.1 Izbor udeležencev.....	5
3. IZVEDBA PROGRAMA IN METODE DELA.....	7
3.1. Izvedba programa.....	7
3.1.1 Izvedba uvodne delavnice.....	8
3.1.2 Izvedba izbirnih vsebin.....	8
3.1.3 Izvedba vzajemnega svetovanja.....	8
3.1.4 Izvedba projektne delavnice.....	11
3.1.5 Izvedba zaključne delavnice.....	12
3.2. Metode in oblike dela.....	12
3.3. Dokončanje programa in potrdila.....	12
4. SPREMLJANJE IN EVALVACIJA USPOSABLJANJA V PROGRAMU.....	13
5. POVZETEK IN PREDLOGI.....	14
6. PRILOGE.....	15

Kazalo preglednic

Preglednica 1: Udeleženci v programu RR 5 po regijah in ravneh izobraževanja.....	6
Preglednica 2: Udeleženci v programu RR 5 glede na število let ravnateljstva.....	6
Preglednica 3: Časovni načrt in izvedba programa RR5.....	7
Preglednica 4: Potek srečanj v vzajemnem svetovanju.....	9
Preglednica 5: Skupine udeležencev v vzajemnem svetovanju.....	10
Preglednica 6: Načrt in potek projektne delavnice.....	11
Preglednica 7: Naslovi nalog posamezne skupine.....	12

Kazalo prilog

Priloga 1: Razpis programa Razvoj ravnateljstva, maj 2015.....	15
Priloga 2: Urnik in program dela na srečanjih vzajemnega svetovanja.....	16
Priloga 3: Nabor primerov dobrih praks in problemov vodenju.....	16
Priloga 4: Poročilo koordinatorja o srečanju, namenjenem vzajemnemu svetovanju.....	17
Priloga 5: Skupinska evalvacija programa na zaključnem srečanju.....	18



Razvoj ravnateljstva

1. UVOD

V šolskem letu 2014/2015 smo se odločili za prenovu programa Razvoj ravnateljstva. Izhodišča zanj so ugotovitve iz poročil o prejšnjih izvedbah, prenovljeni program Šole za ravnatelje in osebne izkušnje predavateljev z delom v programu.

Nova oblika programa je tako kombinacija vzajemnega svetovanja kot pomembne oblike profesionalnega razvoja ravnateljev, ki so ga udeleženci v končnem evalvacijskem vprašalniku tudi najbolj ocenili, in projektne dela, v okviru katerega nastajajo nove rešitve na področju vodenja. Iz programa smo izločili module, s čimer smo njegovo trajanje z dveh let skrajšali na eno.

V prejšnji izvedbah sta vzajemno svetovanje in projektno delo potekali ločeno, lani in letos pa smo ju med seboj prepletli tako, da so skupine po koncu vsakega srečanja, namenjenega vzajemnemu svetovanju, nadaljevale projektno delo. Scenarija za vzajemno svetovanje nismo spremenili, ker so izkušnje pokazale, da je dobro zastavljen, spremembe pa bi lahko negativno vplivale na dodano vrednost, ki jo v vzajemnem svetovanju prepoznavajo udeleženci. Natančen potek programa predstavljamo v nadaljevanju.

Prav tako smo v lanski izvedbi spremenili kriterij, po katerem smo sprejemali udeležence v program, in sicer smo sprejeli vse prijavljene ne glede na število let ravnateljstva. Za spremembo kriterija smo se odločili, ker menimo, da je lahko različno število let ravnateljskih izkušenj koristno. »Začetniki« pridejo v stik z izkušenimi ravnatelji, evalvacije iz programov pa kažejo, da se tudi ti veliko naučijo od začetnikov in dobijo nov zagon. V prvih dveh izvedbah je bil pogoj najmanj dva mandata ravnateljstva, pri tretji smo ta kriterij spustili na nekaj let.



2. PROGRAM RAZVOJ RAVNATELJEVANJA

2.1. Namen in cilji programa

Namen programa Razvoj ravnateljstva je poglobiti znanje in razumevanje ravnateljev na področju inovativnih pristopov, učinkovitega vodenja za učenje ter razvoj kakovosti in organizacijske učinkovitosti. Tako si prizadevamo sistematično razvijati vseživljenjsko učenje ravnateljev in uvajati nove oblike mreženja.

Udeleženci programa bodo:

- poglobili in razširili znanje, ki so ga pridobili v programu Šole za ravnatelje, z dosedanjim individualnim študijem in s praktičnimi izkušnjami;
- poglobili znanja in razvijali individualne spretnosti za pedagoško vodenje šole oziroma vrtca;
- razvili sposobnost samoevalvacije in vrednotenja lastnega dela ter načrtovanja profesionalnega razvoja s poudarkom na učinkovitem vodenju šole;
- postali usposobljeni, da bodo pri načrtovanju in odločanju znali uporabiti ustrezne podatke in raziskave;
- soočili svojo prakso v profesionalnih skupnostih in iskali nove rešitve na področju vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov.

2.2. Udeleženci

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

2.2.1 Izbor udeležencev

Maja 2015 smo objavili javni razpis (priloga 1) za sodelovanje v programu Razvoj ravnateljstva. Sprejeli smo vseh šestindvajset prijavljenih ravnateljev. V preglednici 1 je prikazan pregled udeležencev v programu RR 5 po regijski zastopanosti in zastopanosti po različnih ravneh izobraževanja, v preglednici 2 pa glede na leta ravnateljstva.





Razvoj ravnateljstva

Preglednica 1: Udeleženci v programu RR 5 po regijah in ravneh izobraževanja

Regijska zastopanost	Število udeležencev
Osrednjeslovenska	7
Pomurska	1
Podravska	2
Savinjska	4
Koroška	5
Zasavska	3
Jugovzhodna Slovenija	2
Goriška	1
Obalno-kraška	1
Skupaj	26

Raven izobraževanja	Število
Vrtec	1
Osnovna šola	20
Srednja šola	3
Glasbena šola	1
Posvetovalnica za učence in starše (OŠ + SŠ)	1
Skupaj	26

Preglednica 2: Udeleženci v programu RR 5 glede na število let ravnateljstva

Število let ravnateljstva	Število udeležencev
1	1
2	2
4	4
5	2
6	4
7	2
8	2
9	1
10	3
13	2
15	2
17	1
Skupaj	26

Od šestindvajsetih udeležencev jih je program končalo triindvajset.



3. IZVEDBA PROGRAMA IN METODE DE LA

3.1. Izvedba programa

Program je trajal eno leto (začel se je septembra 2015) in je obsegal 30 kontaktnih ur, ki smo jih izvedli v predavalnicah Šole za ravnatelje, dodatnih 24–30 ur pa je potekalo v obliki vzajemnega svetovanja v šolah oziroma vrtcih, s katerih so prišli udeleženci.

Program so sestavljale tri med seboj povezane oblike dela:

1. dve izbirni vsebini: vodenje kariernega razvoja, smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu,
2. vzajemno svetovanje,
3. projektno delo.

Časovno dinamiko smo načrtovali tako, kot je razvidno iz prvega stolpca preglednice 3, izvedli pa v terminih, ki so navedeni v drugem stolpcu.

Preglednica 3: Časovni načrt in izvedba programa RR5

Načrt	Izvedba	Oblika dela
14. september 2015	14. september 2015	uvodna delavnica: refleksija o doseganju praksi vodenja, vodenje za kakovost – razprava, izhodišča za projektno delo in vzajemno svetovanje
oktober 2015	september, oktober 2015	1. delavnica, namenjena vzajemnemu svetovanju
27. november 2015	27. november 2015	projektno delo, izbirne vsebine
november 2015	november, december 2015	2. delavnica, namenjena vzajemnemu svetovanju
december 2015	december 2015, januar 2016	3. delavnica, namenjena vzajemnemu svetovanju
14. januar 2016	14. januar 2016	projektno delo, izbirne vsebine
15. marec 2016	/	odpovedano
marec 2016	februar, marec 2016	4. delavnica, namenjena vzajemnemu svetovanju
april 2016	april 2016	5. delavnica, namenjena vzajemnemu svetovanju
maj 2016	19. maj 2016	projektno delo
5. julij 2016	5. julij 2016	zaključna skupna delavnica

Program je potekal po načrtu, ki smo ga zastavili na začetku, z izjemo četrtega skupnega srečanja, ki smo ga zaradi organizacijskih razlogov odpovedali in ga izvedli skupaj s petim srečanjem, ter z izjemo izbirnih vsebin, ki smo jih namesto na četrti izvedli na drugi in tretji skupni delavnici.



3.1.1 Izvedba uvodne delavnice

Udeleženci so se na uvodno srečanje 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 o vodenju šole/vrtca?

Na delavnico so prinesli tudi tri fotografije iz šole oziroma vrtca, ki po njihovem mnenju najbolje prikazujejo vpliv njihovega vodenja na kakovost šole ali vrtca.

3.1.2 Izvedba izbirnih vsebin

Pripravili smo dve delavnici, namenjeni izbirnim vsebinam. Prvo v obsegu dveh pedagoških ur, ki smo jo izvedli v okviru skupnega srečanja 27. novembra 2015, je vodila dr. Tatjana Ažman in je obravnavala vodenje kariernega razvoja. Drugo v obsegu 2,6 pedagoške ure smo izvedli na srečanju 14. januarja 2016, in sicer smo obravnavali smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu. Izvajalke so bile mag. Teja Ilc (Ministrstvo za zdravje), dr. Alenka Hafner in Andreja Backovic Juričan (Nacionalni inštitut za javno zdravje) ter Alenka Dovč (Gospodarska zbornica Slovenije).

3.1.3 Izvedba vzajemnega svetovanja

Namen vzajemnega svetovanja je izmenjevanje dobre prakse, spodbujanje sodelovanja in podpore ter iskanje boljših rešitev.

Cilji vzajemnega svetovanja:

- samoevalvacija vodenja,
- kritično kolegialno presojanje prakse ravnateljstva,
- 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.

Vzajemno svetovanje so udeleženci opravili v obsegu šestih ur v sklopu posamezne delavnice. Potekalo je na šolah oziroma vrtcih udeležencev. Ravnatelji so se ob pomoči koordinatorjev iz Šole za ravnatelje sestali na štirih oziroma petih srečanjih; potekala so, kot je prikazano v preglednici 4.



Preglednica 4: Potek srečanj v vzajemnem svetovanju

Datum izvedbe	Dejavnost	Kraj izvedbe
14. september 2015	uvodna delavnica, oblikovanje skupin, načela vzajemnega svetovanja	Predoslje pri Kranju
september, oktober 2015	prvo srečanje skupin	šola/vrtec
november, december 20145	drugo srečanje skupin	šola/vrtec
december 2015, januar 2016	tretje srečanje skupin	šola/vrtec
februar, marec, april 2016	četrto in peto srečanje skupin	šola/vrtec
5. julij 2016	evalvacija vzajemnega svetovanja v okviru ovrednotenja programa	Predoslje pri Kranju

Skupna srečanja skupin je vodila Justina Erčulj, posamična pa koordinatorji. Naloge koordinatorja so v Priročniku za udeležence opredeljene kot:

- koordinacija dela skupine ravnateljcev,
- medsebojno usklajevanje s koordinatorjem VS,
- priprava delavnice za srečanja v šolah ali vrtcih,
- spremljanje učinkov mreženja.



Preglednica 5: Skupine udeležencev v vzajemnem svetovanju

Skupina	Ime in priimek	Šola	Koordinatorica ŠR
RR_V/OŠ	Ivana Leskovar	Vrtec Otona Župančiča Slovenska Bistrica	Polona Peček
	Alenka Ašič	OŠ Ivana Skvarče Zagorje ob Savi	
	Anita Ambrož	OŠ Muta	
RR_OŠ1	Nuša Pohlin Schwartzbartl	OŠ Jurija Vege Moravče	Polona Peček
	Damjan Osrajnik	OŠ Radlje ob Dravi	
	Mirjam Kalin	OŠ Dobravlje	
	Aleksander Verhovšek	III. OŠ Celje	
RR_OŠ2	Martina Kmet	OŠ Narodnega heroja Rajka Hrastnik	Polona Peček
	Romana Košutnik	OŠ Črna na Koroškem	
	Tatjana Gombač	OŠ Gradec Litija	
	Nada Duler	Druga OŠ Slovenj Gradec	
RR_OŠ3	Peter Strle	OŠ Litija	Justina Erčulj
	Natalija Aber Jordan	OŠ Mislinja	
	Mira Rek	OŠ Komenda Moste	
	Mateja Andrejčič	OŠ Stopiče	
RR_OŠ/SŠ	Mateja Klemenčič	Šolski center Velenje	Justina Erčulj
	Vida Poglajen	Gimnazija Litija	
	Gregor Deleja	Gimnazija Celje – Center	
	Lučka Lazarev Šerbec	OŠ Borcev za severno mejo Maribor	
	Tatjana Krautberger	OŠ Ivana Skvarče Izlake	
RR_OŠ4	Petra Korošec	OŠ Venclja Perka Domžale	Tatjana Ažman
	Marko Strle	Center za korekcijo sluha in govora Portorož	
	Sabina Juhart	OŠ Bogojina	
	Mateja Petric	Posvetovalnica za učence in starše Novo mesto	

Vsako srečanje je potekalo po vnaprej zapisanem programu in urniku (priloga 2). Nabor primerov dobrih praks in težav pri vodenju gostiteljev je prikazan v prilogi 3. Delavnice, namenjene vzajemnemu svetovanju v šoli so vodili ravnatelji – gostitelji srečanja. Po vsakem srečanju, namenjenem vzajemnemu svetovanju, je skupina nadaljevala projektno delo.



3.1.4 Izvedba projektnega dela

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

Cilji projektnega dela:

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

V okviru projektnega dela (PD) smo organizirali tri skupna srečanja (eno je odpadlo) skupin; naš namen je bil spremljati in usmerjati proces nastajanja projektne naloge. Projektno delo je bilo tudi tema na uvodnem in zaključnem srečanju. Vsako srečanje je trajalo šest ur. Skupna srečanja so potekala od septembra 2015 do julija 2016 po naslednjem časovnem razporedu (preglednica 6).

Preglednica 6: Načrt in potek projektnega dela

Datum izvedbe	Dejavnost
14. september 2015	- izbira področja in priprava osnutka za projektno delo
27. november 2015	- 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
14. januar 2016	- izbirna vsebina, vezana na projektno delo – zunanji izvajalec - povratna informacija o zapisu strokovnih utemeljitev in popisu prakse
15. marec 2016	- predstavitev osnutkov/predlogov za strokovne rešitve na izbranem področju – odpovedano
19. maj 2016	- predstavitev izvedenih dejavnosti - pisanje strokovnih besedil
5. julij 2016	- predstavitev strokovnih rešitev in priporočil za prakso ravnateljstva
do 30. avgusta 2016	- zapis strokovne rešitve v obliki članka

Delavnice v okviru projektnega dela je izvedla Mateja Brejc.

Pri projektne delu smo ohranili skupine, namenjene vzajemnemu svetovanju. Kot smo že omenili, je bilo projektno delo zastavljeno nekoliko drugače kot prejšnja leta. Skupine so področje dela izbrale tako, da so razmišljale o naslednjih vprašanjih:

- Zakaj je izbrano področje pomembno za ravnateljstvo?
- Kako bomo z novo strokovno rešitvijo predvidoma izboljšali prakso vodenja v šolah in vrtcih?
- Kakšen je obseg izvedbe strokovne rešitve?
- Ali imamo na voljo dovolj virov?

Področje dela so skupine izbrale na uvodni delavnici, delo pa so nadaljevale samostojno po vsakem srečanju, namenjenem vzajemnemu svetovanju, in vodeno na skupnih delavnicah.

Preglednica 7: Naslovi nalog posamezne skupine

Oznaka	Naslov naloge
RR_V/OŠ	Vključevanje in sprejemanje otrok in učencev priseljencev
RR_OŠ1	Karierni razvoj učencev v osnovni šoli
RR_OŠ2	Promocija zdravja na delovnem mestu
RR_OŠ3	Preverjanje in ocenjevanje znanja
RR_OŠ4	Sodelovalni dialog med strokovnimi delavci in starši
RR_OŠ/SŠ	Spremljanje umskih in telesnih dejavnosti pri pouku

Projektno delo je potekalo po naslednjih korakih:

- opredelitev prednostnega področja ravnateljstva;
- posnetek stanja na izbranem področju v zavodu udeleženca;
- skupinska analiza primera iz prakse;
- skupinska opredelitev nove strokovne rešitve in načrt za njeno izpeljavo s pomočjo teoretičnih izhodišč in ugotovitev iz analize;
- spremljanje uvedbe strokovne rešitve;
- ovrednotenje uvedbe in rezultatov strokovne rešitve v praksi ter izmenjava ugotovitev v skupini;
- skupinska predstavitev nove strokovne rešitve v obliki članka.

3.1.5 Izvedba zaključne delavnice

Na zaključni delavnici smo se posvetili razpravi o rezultatih projektne dela, razpravi o zadnjem srečanju, namenjenem vzajemnemu svetovanju, in ovrednotenju programa.

3.2. Metode in oblike dela

V programu smo uporabili različne oblike in metode dela.

Individualne: študij strokovne literature, samoevalvacija, refleksija, vodena refleksija, fotografije.

Skupinske: profesionalno mreženje, kritično kolegialno presojanje, timsko delo, delavnice, strokovne razprave, izmenjavo primerov dobre prakse, vzajemno svetovanje, projektno delo, raziskovalno delo v okviru vzajemnega svetovanja.

3.3. Dokončanje programa in potrdila

Program je uspešno zaključilo 23 udeležencev, trije ravnatelji so iz objektivnih razlogov iz njega izstopili.

Udeleženci so ob koncu prejeli potrdilo o profesionalnem usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju v trajanju 64 ur. Potrdilo so prejeli tisti udeleženci, ki so opravili najmanj 60 % vseh kontaktnih ur. Po teh kriterijih smo izdali 22 potrdil.



4. SPREMLJANJE IN EVALVACIJA USPOSABLJANJA V PROGRAMU

Program smo spremljali in evalvirali na različne načine: s poročilom koordinatorja po vsakem srečanju, namenjenem vzajemnemu svetovanju (priloga 4), s skupinsko evalvacijo programa na zaključnem srečanju (priloga 5) in reflektivnim pismom. V nadaljevanju predstavljamo povzetke skupinske evalvacije.

Vsaka izvajalka je po vsakem **srečanju, namenjenem vzajemnemu svetovanju, naredila evalvacijo**, ki pa ni bila povsem poenotena. Skupna ugotovitev je, da je bilo vzajemno svetovanje dobro sprejeto, pomembno je bilo vzdušje zaupanja, ravnatelji vidijo v njem izjemno koristno obliko izmenjave izkušenj in medsebojne podpore. Koordinator iz Šole za ravnatelje igra pomembno vlogo pri usmerjanju razprave in jo z reflektivnimi vprašanji spodbuja.

Na zaključnem srečanju smo opravili **evalvacijo po skupinah**. Predstavljamo povzetek ugotovitev po vprašanjih:

- 1. V programu so se ravnatelji naučili** ciljnega razmišljanja in postavljanja prioritet, kar lahko pripomore k osebni rasti in lažjemu soočanju z izzivi. Sodelujoči so ugotavljali, da težave niso nerešljive. Vse skupine so ob tem poudarile pomen sodelovanja med ravnatelji, saj menijo, da omogoča izmenjavo prakse, izkušenj in pogledov na vodenje. Ravnatelji so namreč tisti sogovorniki, ki lahko drug drugemu »nastavijo ogledalo«. Zaradi dela v skupini so udeleženci okrepili spretnosti aktivnega poslušanja in se naučili sprejemati kompromise.
- 2. Metode dela v programu** so udeleženci ocenili kot zelo ustrezne. Predvsem vzajemno svetovanje je po njihovem mnenju tisti način dela, pri katerem je mogoče razvijati zaupanje v majhni skupini in iskati skupne rešitve. Projektno delo so ocenili kot bolj zahtevno, vendar gre za učinkovito povezovanje teorije s prakso. Predlagali so, da bi bilo morda lahko bolj skoncentrirano in ne usmerjeno v pisanje članka in da bi del projektne dela opravili že na srečanjih.
- 3. Prenos metod dela v svoj vzgojno-izobraževalni zavod** so ravnatelji prav tako ocenili pozitivno. Tako bodo lahko delali v različnih timih in spodbujali prenašanje dobre prakse med strokovnimi delavci. Prepoznali so tudi možnosti za mreženje med šolami.
- 4. Izvajalci programa bi morali biti pozorni** na strukturo in izkušnje udeležencev, časovno razporeditev izvedbe programa glede na šolski koledar in na izbiro predavateljev.

Udeležence smo z vabilom na zadnjo delavnico pozvali, naj nam pošljejo reflektivno pismo (v prejšnjih izvedbah so ga napisali na delavnici). Kljub vnovičnemu pozivu smo dobili le sedem odgovorov. Povzemamo ključne ugotovitve:

- Program je izpolnil pričakovanja udeležencev. Sporočajo, da je je **k razvoju ravnateljstva največ prispevalo** vzajemno svetovanje, ki omogoča vpogled v delo drugih ravnateljev in s tem krepitev vodenja. Tudi projektno delo pomeni svojevrsten izziv, predvsem delo v skupini z ravnatelji, s katerimi se ne srečujejo prav pogosto. Dve udeleženki sta posebej poudarili pomen refleksije. Odgovore lahko povzamemo z zapisom ene od njih: »Razvoj ravnateljstva je čudovita možnost in priložnost za druženje (formalno in neformalno) in za izmenjavo in delitev različnih praks in izkušenj ter znanj. Medsebojno učenje, druženje, razvijanje novih poznanstev in odnosov ima zame velik pomen.«
- Udeleženci bodo **v prakso vnesli** smernice, ki so jih v projektne delu zapisali bodisi sami bodisi udeleženci drugih skupin.





Razvoj ravnateljstva

5. POVZETEK IN PREDLOGI

Tako kot v vseh dosedanjih izvedbah je tudi v tej k razvoju ravnateljstva največ prispevalo **mreženje**, in sicer tako pri vzajemnem svetovanju kot pri projektnem delu. Glede na to, da so udeleženci, ki so prihajali iz različnih vzgojno-izobraževalnih zavodov, posebno poudarili pomen takega sodelovanja, bomo v prihodnje poskušali **oblikovati »mešane« skupine**. Drugih sprememb ne predlagamo.

Glede **organizacije dela** bomo projektno delo zasnovali tako, da bodo udeleženci več neposrednega dela lahko opravili na delavnicah, saj bi bila prepogosta srečanja časovno preveč obremenjujoča.



6. PRILOGE

Priloga 1: Razpis programa Razvoj ravnateljstva, maj 2015

RAZPIS: Program usposabljanja Razvoj ravnateljstva

Razpisujemo program profesionalnega usposabljanja Razvoj ravnateljstva za šolsko leto 2015/2016.

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

Traja eno leto, obsega pet delavnic in štiri srečanja, namenjena vzajemnemu svetovanju. Prva delavnica bo 14. septembra 2015.

Rok za prijavo je petek, 22. maj 2015.

Na razpis se prijavite na spletni strani Šole za ravnatelje (www.solazaravnatelje.si), Za dodatne informacije o programu pišite na anja.sagadin@solazaravnatelje.si.

Kotizacija za udeležbo v programu znaša 85,00 EUR (+ DDV).

v. d. direktorice
mag. **Vlasta Poličnik**

Ljubljana, 11. maj 2015

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
Poročilo za šolsko leto 2015/2016



Razvoj ravnateljstva

Priloga 2: Urnik in program dela na srečanjih vzajemnega svetovanja

9.00–9.15	Poročilo gostitelja prejšnjega srečanja o reševanju problema
9.15–10.30	Predstavitve šole ter dosežkov in izzivov vodenja
10.30–11.00	Odmor
11.00–12.00	Predstavitve primera dobre prakse vodenja, razprava
12.00–12.30	Odmor
12.30–13.30	Problem vodenja, razprava in iskanje rešitev, evalvacija srečanja
13.30–	Delo na izbrani temi projektne dela

Priloga 3: Nabor primerov dobrih praks in problemov vodenju

Primeri dobre prakse vodenja	Problemi pri vodenju
Povezovanje med vsemi deležniki šole	Neuspešno prešolanje učenca
Uvajanje delovne prakse za učence zaključnih razredov	Delo z otroki s posebnimi potrebami, izzivi inkluzije
Mednarodno sodelovanje	Osip naročenih svetovancev
Urejanje doprinosa ur	Tožba neizbranega kandidata
Poudarek na vzgojnem področju	Doprinos ur
Kulturna dejavnost šole	Razmejitev odgovornosti med ravnateljem in učiteljem
Razvijanje dobre klime in povezanosti med sodelavci	Delo z zaposlenimi, komunikacija med njimi
Redni sestanki strokovnih delavcev	Redni letni pogovori
Delo z otroki s posebnimi potrebami	Medpredmetno povezovanje
Vključevanje zunanjih strokovnjakov v delo z učenci	Vpisovanje otrok iz sosednjih šol
Redni strokovni kolegiji	Nasledstvo in kontinuiteta vodenja
Neformalna srečanja zaposlenih in staršev	Medvrstniško nasilje, nasilje in prikrita agresija
	Distribuirano vodenje
	Vpliv vrtca na lokalno skupnost
	Rotiranje učiteljic v prvi triadi
	Zamenjava vodje podružnic
	Sodelovanje s starši
	Neprofesionalen odnos učiteljev do učencev in staršev
	Vodenje nepedagoških delavcev
	Kako premagati odpor do uvajanja sprememb

Ugotavljamo, da se dejavnosti oziroma prakse vodenja kar pogosto pojavljajo tako med dobrimi primeri kot med izzivi pri vodenju. S tem utemeljujemo, kako pomembno je povezovanje med ravnatelji, da si izmenjujejo izkušnje.



Priloga 4: Poročilo koordinatorja o srečanju, namenjenem vzajemnemu svetovanju

**VZAJEMNO SVETOVANJE
POROČILO KOORDINATORJA**

Osnovni podatki

Zavod:
Datum:
Ravnatelj – gostitelj:
Prisotni:
POROČILO GOSTITELJA PREJŠNJEGA SREČANJA
PREDSTAVITEV TREH <NARAVNIH FOTOGRAFIJ> GOSTUJOČE ŠOLE, DOSEŽKI IN IZZIVI
PRIMER DOBRE PRAKSE VODENJA GOSTITELJA, RAZPRAVA
PROBLEM VODENJA GOSTITELJA, RAZPRAVA, ISKANJE REŠITEV
1.
EVALVACIJA SREČANJA
ZANIMIVOST, POSEBNOST ...





Razvoj ravnateljstva

Priloga 5: Skupinska evalvacija programa na zaključnem srečanju

1. Česa ste se pri programu naučili?
2. Kako ocenjujete ustreznost uporabljenih načinov dela (vzajemno svetovanje, projektno delo) pri usposabljanju ravnateljev?
Ali na takšen način lahko iščemo strokovne rešitve za delo slovenskih ravnateljev? Utemeljite.
3. Kako lahko takšne načine dela prenesete v svojo šolo?
4. Na kaj bi morali biti izvajalci programa pozorni?





Šola za ravnatelje



Razvoj ravnateljevanja

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA

Poročilo za šolsko leto 2015/2016

Ljubljana, oktober 2016