



Začetek ravnateljevanja

MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM

Poročilo za šolsko leto 2014–2015

Pripravili:
Justina Erčulj
Anja Sagadin Bedrač

MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM
Poročilo za šolsko leto 2014-2015

dr. Justina Erčulj
Anja Sagadin Bedrač

Založila: Šola za ravnatelje

Odgovorna oseba: dr. Vladimir Korošec

Ljubljana, 2015

© Šola za ravnatelje, 2015

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

37.091.113:005.963.2(0.034.2)

ERČULJ, Justina

Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem [Elektronski vir] : poročilo za šolsko leto 2014-2015 / pripravili Justina Erčulj, Anja Sagadin Bedrač. - El. knjiga. - Kranj : Šola za ravnatelje, 2015

Način dostopa (URL): <http://www.solazaravnatelj.si>

ISBN 978-961-6989-05-3 (pdf)

1. Sagadin Bedrač, Anja
284532736

KAZALO

| | | |
|---------|---|----|
| 1. | Program Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem | 5 |
| 1.1. | Namen in cilji programa | 5 |
| 1.2. | Udeleženci | 5 |
| 1.2.1. | Izbor novoimenovanih ravnateljev | 5 |
| 1.2.2. | Izbor ravnateljev mentorjev | 6 |
| 2. | Izvedba programa in metode dela | 6 |
| 2.1. | Izvedba programa | 7 |
| 2.1.1. | Izvedba srečanj | 7 |
| 3.1.1.1 | Uvodno srečanje | 8 |
| 3.1.1.2 | Finančno vodenje šole | 8 |
| 3.1.1.3 | Novosti in odprta vprašanja na področju zakonodaje in šolske inšpekcije | 8 |
| 3.1.1.4 | Spremljanje pouka | 9 |
| 3.1.1.5 | Načrtovanje | 9 |
| 3.1.1.6 | Zaključno srečanje | 9 |
| 2.1.2. | Individualna srečanja | 10 |
| 2.1.3. | Vmesne aktivnosti | 10 |
| 2.2. | Metode in oblike dela | 10 |
| 2.3. | Dokončanje programa in potrdila | 10 |
| 3. | Spremljanje in evalvacija usposabljanja v programu | 10 |
| 3.1. | Evalvacija novoimenovanih ravnateljev ob zaključku programa | 11 |
| 3.1.1 | Povzetek evalvacij novoimenovanih ravnateljev | 11 |
| 3.2. | Refleksija koordinatorjev skupin | 13 |
| 4. | Povzetek in predlogi za izboljšave | 13 |
| 5. | Priloge | 14 |

Kazalo preglednic

| | |
|--|---|
| Preglednica 1: Udeleženci v programu v šolskem letu 2014/15 po regijah in ravneh izobraževanja | 6 |
| Preglednica 2: Vsebine prvega srečanja in vmesne obveznosti udeležencev | 8 |
| Preglednica 3: Vsebine drugega srečanja in vmesne obveznosti udeležencev | 8 |
| Preglednica 4: Vsebine tretjega srečanja in vmesne obveznosti udeležencev | 8 |
| Preglednica 5: Vsebine četrtega srečanja in vmesne obveznosti udeležencev | 9 |
| Preglednica 6: Vsebine petega srečanja in vmesne obveznosti udeležencev | 9 |
| Preglednica 7: Vsebine šestega srečanja | 9 |

Kazalo prilog

| | |
|--|----|
| Priloga 1: Razpis programa Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, junij 2014 | 14 |
| Priloga 2: Skupine udeležencev v programu | 15 |
| Priloga 3: Urnik srečanj za šolsko leto 2014/2015 | 17 |
| Priloga 4: Vabilo na prvo srečanje skupine M-OŠ + V | 17 |
| Priloga 5: Evalvacijski vprašalnik | 18 |

1. Program Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem

1.1. Namen in cilji programa

Namen programa je nuditi strukturirano in sistematično podporo, pomoč in izmenjavo izkušenj ravnateljem, ki nastopijo prvi mandat ravnateljevanja.

Cilji programa so:

- razširiti znanje in spretnosti s področja zakonodaje, načrtovanja, spremljanja pouka in finančnega poslovanja;
- z individualnim sodelovanjem mentorja in novoimenovanega ravnatelja olajšati in strokovno okrepiti delo novoimenovanega ravnatelja;
- z vmesnimi aktivnostmi spodbuditi sistematično pristopanje k posameznim področjem ravnateljevanja;
- omogočiti refleksijo na lastno prakso;
- spodbujati mreženje.

1.2. Udeleženci

Program je namenjen novoimenovanim ravnateljicam in ravnateljem vzgojno-izobraževalnih zavodov v prvem letu ravnateljevanja.

1.2.1. Izbor novoimenovanih ravnateljev

Junija 2014 je bil objavljen javni razpis (priloga 1) in poslan ravnateljem, ki so bili prvič imenovani v obdobju od 1. 9. 2013 do 30. 9. 2014. V program smo vključili vse prijavljene, in sicer 21 ravnateljev. Razdelili smo jih v dve skupini (priloga 2). V preglednici 1 je prikazan pregled udeležencev v programu v šolskem letu 2014/15 po regijski zastopanosti in zastopanosti po ravneh izobraževanja.

Preglednica 1: Udeleženci v programu v šolskem letu 2014/15 po regijah in ravneh izobraževanja

| Regijska zastopanost | Število |
|-----------------------|-----------|
| Goriška | 2 |
| Notranjsko-kraška | 1 |
| Jugovzhodna Slovenija | 2 |
| Osrednjeslovenska | 2 |
| Gorenjska | 3 |
| Savinjska | 6 |
| Podravska | 4 |
| Pomurska | 1 |
| Raven izobraževanja | Število |
| Vrtec | 4 |
| Osnovna šola | 13 |
| Srednja šola | 4 |
| Skupaj | 21 |

1.2.2. Izbor ravnateljev mentorjev

V šolskem letu 2014/15 smo k sodelovanju v programu povabili izkušene ravnatelje, ki so v letu 2013/14 končali tridnevno usposabljanje za mentorje.

2. Izvedba programa in metode dela

Za razvoj in izvedbo programa skrbijo vodja programa, koordinatorji skupin in koordinatorica področij.

Vodja programa:

- usklajuje oblikovanje in posodabljanje programa ter skrbi za njegovo izvedbo;
- je odgovorna za evalvacijo programa;
- pripravlja predloge izboljšav na vsebinski in izvedbeni ravni glede na izsledke evalvacije in na sodobne trende pri vodenju v vzgoji in izobraževanju;
- pripravi in vodi zaključno delavnico z novoimenovanimi ravnatelji;
- vsebinsko pripravi najmanj tri sestanke s koordinatorji na leto;
- pripravi zaključno poročilo programa skupaj s koordinatorico področij;
- usklajuje program z drugimi programi vseživljenjskega učenja ravnateljev.

V šolskem letu 2014/2015 je bila vodja programa Justina Erčulj.

Koordinator skupine:

- usklajuje delo skupine na izvedbeni ravni;
- komunicira s člani skupine;
- vodi skupna srečanja;
- usmerja komunikacijo med mentorjem in novoimenovanim ravnateljem, kadar je to potrebno;
- spremlja in spodbuja individualno delo in vmesne aktivnosti;
- novoimenovane ravnatelje usmerja pri oblikovanju listovnika;
- sodeluje pri oblikovanju programa;
- se udeležuje sestankov koordinatorjev skupin;

- pripravi poročilo o svojem delu v programu.

V šolskem letu 2014/2015 sta bila koordinatorja skupin Aleš Žitnik in Marjetka Bizjak (glej prilogo 2).

Koordinator področij:

- usklajuje delo v programu na izvedbeni ravni;
- skrbi za obveščanje udeležencev, koordinatorjev in predavateljev v programu;
- sodeluje na sestankih koordinatorjev skupin;
- sodeluje pri pripravi zaključnega poročila.

V šolskem letu 2014/2015 je bila koordinatorica področij za program Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem Anja Sagadin Bedrač.

2.1. Izvedba programa

Program je trajal od septembra 2014 do junija 2015. Obsegal je 37 kontaktnih ur. Sestavljale so ga tri med seboj povezane oblike dela:

1. šest skupnih srečanj,
2. neposredno individualno sodelovanje mentorja in novoimenovanega ravnatelja,
3. vmesne aktivnosti novoimenovanega ravnatelja.

Udeleženci so o urniku in vsebinah obveščeni še pred prvim srečanjem. Datumov med izvajanjem nismo spreminjali. Predstavljeni so v prilogi 3.

Program dograjujemo in posodabljammo vsako leto, saj sledimo trendom v mednarodnem in novostim v slovenskem izobraževalnem okolju, upoštevamo pa tudi ugotovitve iz evalvacij novoimenovanih ravnateljev in mentorjev ter poročil koordinatorjev.

V letu 2014/15 izvedba programa ni bila financirana iz Evropskega socialnega sklada temveč iz kotizacij, ki je za vsakega udeleženca znašala 120,00 EUR brez DDV.

2.1.1. Izvedba srečanj

Skupna srečanja so trajala po šest ur in so bila izvedena po ustaljenem urniku iz prejšnjih let, ki je razviden iz vabil na posamezna srečanja. V prilogi 4 je primer vabila na prvo srečanje osnovnošolske skupine.

3.1.1.1 Uvodno srečanje

Preglednica 2: Vsebine prvega srečanja in vmesne obveznosti udeležencev

| Vsebine srečanja |
|---|
| podrobnejša predstavitev programa |
| medsebojno spoznavanje mentorjev in novoimenovanih ravnateljev |
| predstavitev odgovornih in kontaktnih oseb na MIZKŠ ter seznanitev udeležencev z novostmi na posameznih področjih vzgoje in izobraževanja |
| Vmesne obveznosti |
| refleksija na izkušnjo z obiska šole ravnatelja mentorja |
| izbor do treh najbolj koristnih dokumentov iz listovnika in utemeljitev izbora |
| priprava vprašanj za predavatelja s področja finančnega poslovanja |

Srečanje so izvajali:

- Vlasta Poličnik, v. d. direktorice Šole za ravnatelje;
- Justina Erčulj, vodja programa Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem;
- koordinatorja skupin;
- Vida Starič Holobar, Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport RS, vodja Sektorja za predšolsko vzgojo;
- Boris Zupančič, Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport RS, vodja Sektorja za osnovno šolstvo;
- Slavica Černoša, Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport RS, vodja Sektorja za srednje šolstvo.

Na uvodnem srečanju so vsi udeleženci prejeli priročnik, novoimenovani ravnatelji pa tudi mapo za listovnik.

3.1.1.2 Finančno vodenje šole

Preglednica 3: Vsebine drugega srečanja in vmesne obveznosti udeležencev

| Vsebine srečanja |
|--|
| predstavitev finančnega poslovanja šole kot sredstva za zagotavljanje materialnih pogojev za delo šole |
| Vmesne aktivnosti |
| priprava vprašanj za predavatelje s področja zakonodaje in šolske inšpekcije |

Srečanje so izvajali:

- koordinatorja skupin;
- Tatjana Horvat, predavateljica Šole za ravnatelje.

3.1.1.3 Novosti in odprta vprašanja na področju zakonodaje in šolske inšpekcije

Preglednica 4: Vsebine tretjega srečanja in vmesne obveznosti udeležencev

| Vsebine srečanja |
|--|
| predstavitev novosti s področja šolske zakonodaje ter ugotovitev šolske inšpekcije |
| Vmesne aktivnosti |
| refleksija na svojo dosedanjo prakso hospitiranja |

Srečanje so izvajali:

- koordinatorja skupin;
- Ksenija Mihovar Globokar, direktorica Službe vlade RS za zakonodajo;
- Tomaž Rozman, v. d. glavnega inšpektorja Inšpektorata RS za šolstvo in šport.

3.1.1.4 Spremljanje pouka

Preglednica 5: Vsebine četrtega srečanja in vmesne obveznosti udeležencev

Vsebine srečanja

razprava o izhodiščih za spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela ter o pomenu znanja in obvladovanja različnih spretnosti za uspešno spremljanje učiteljevega dela; udeleženci so na srečanje prinesli inštrumentarije, ki jih uporabljajo pri hospitacijah, in hospitacijske zapisnike.

Vmesne aktivnosti

presoja svojega letnega delovnega načrta po danih izhodiščih

Srečanje so izvajali:

- koordinatorja skupin;
- Justina Erčulj, predavateljica Šole za ravnatelje.

3.1.1.5 Načrtovanje

Preglednica 6: Vsebine petega srečanja in vmesne obveznosti udeležencev

Vsebine srečanja

pomen in načela načrtovanja za kakovostno vodenje šole

Vmesne aktivnosti

izpolniti evalvacijski vprašalnik

Srečanje so izvajali:

- koordinatorja skupin;
- Mateja Brejc, predavateljica Šole za ravnatelje

3.1.1.6. Zaključno srečanje

Preglednica 7: Vsebine šestega srečanja

Vsebina srečanja

refleksija na prvo leto ravnateljevanja in smernice za nadaljnji profesionalni razvoj

Predavanje Vladimirja Balukčiča

evalvacija programa in podelitev potrdil

Srečanje so izvajali:

- Vladimir Balukčič, direktor podjetja eŠola d. o. o.;
- Justina Erčulj, predavateljica Šole za ravnatelje in vodja programa;
- koordinatorji skupin.

2.1.2. Individualna srečanja

Novoimenovani ravnatelji in ravnatelji mentorji so poleg skupnih srečanj sodelovali tudi na individualni ravni. Obvezna vmesna dejavnost je bil obisk novoimenovanega ravnatelja na mentorjevi šoli po prvem srečanju. Večina mentorjev je opravila tudi obisk na šoli mentoriranca, kar smo priporočali glede na evalvacije 2013/14. Oboje so ocenili kot zelo koristno. O datumih in načinih medsebojnega komuniciranja so se dogovarjali sami. Sodelovanje je potekalo po telefonu, elektronski pošti ali osebno. Mentorji so individualno sodelovanje spremljali s pomočjo tabele (priloga 7). Zapise so zbrali koordinatorji skupine.

2.1.3. Vmesne aktivnosti

Po vsakem srečanju so morali novoimenovani ravnatelji opraviti vmesne aktivnosti, ki so bile povezane s temami srečanj. Zasnovane so tako, da omogočajo poglobljen razmislek o lastni praksi ter pomagajo pri premišljenem uvajanju sprememb. Oblike in vsebina vmesnih aktivnosti so prikazane v prilogi 6.

2.2. Metode in oblike dela

V programu so bile uporabljene različne oblike in metode dela.

- Individualne oblike: vodenje listovnika, refleksija, samoevalvacija, kritična analiza instrumentarija za spremljanje pouka.
- Skupinske oblike: profesionalno mreženje, kritično kolegialno presojanje, strokovne razprave, izmenjava primerov dobre prakse.

2.3. Dokončanje programa in potrdila

20 udeležencev je izpolnilo pogoje za dokončanje programa, to je udeležba na vsaj petih srečanjih ter opravljene vmesne aktivnosti. Prejeli so potrdila o izobraževanju v skladu s Pravilnikom o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev (UL RS, št. 64/04, 83/05, 27/07, 42/09), ovrednotena z 1,5 točke. Ena udeleženka ni izpolnila pogojev.

Ravnatelji mentorji, ki so svojo vlogo opravljali v letu 2014/15 prvič, so v skladu s 17. č oziroma 20. c členom Pravilnika o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive prejeli potrdila o sodelovanju pri enoletnem razvojno-raziskovalnem delu v povezavi s Šolo za ravnatelje.

3. Spremljanje in evalvacija usposabljanja v programu

Program smo spremljali in evalvirali na različne načine: koordinatorji so spremljali delo v skupini in o ugotovitvah poročali na sestankih med programom (zapisi sestankov so v dokumentaciji programa), novoimenovani ravnatelji so ob zaključku programa izpolnili evalvacijski vprašalnik (priloga 5).

3.1. Evalvacija novoimenovanih ravnateljev ob zaključku programa

Ob koncu programa so novoimenovani ravnatelji izpolnili evalvacijski vprašalnik (priloga 5). Ocenili so doseganje temeljnih ciljev programa, uporabnost vsebin, ustreznost oblik dela ter izvedbo programa. Vprašalnik je izpolnilo 17 ravnateljev.

3.1.1 Povzetek evalvacij novoimenovanih ravnateljev

| Temeljni cilji programa | Povprečna ocena |
|--|------------------------|
| Usposabljanje v programu Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem mi je omogočilo ... | |
| razširiti znanje in spretnosti s področja finančnega poslovanja. | 3,8 |
| spodbujati mreženje. | 3,7 |
| razširiti znanje in spretnosti s področja spremljanja pouka. | 3,5 |
| razširiti znanje in spretnosti s področja finančnega poslovanja. | 3,5 |
| razširiti znanje in spretnosti s področja zakonodaje. | 3,4 |
| razširiti znanje in spretnosti s področja načrtovanja. | 3,4 |
| z vmesnimi aktivnostmi spodbuditi sistematično pristopanje k posameznim področjem ravnateljevanja. | 3,4 |
| refleksijo na lastno prakso. | 3,3 |
| Uporabnost vsebin | Povprečna ocena |
| Pomen znanja in obvladovanja različnih spretnosti za uspešno spremljanje učiteljevega dela | 3,6 |
| Izhodišča za spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela | 3,6 |
| Ravnatelj kot upravljavec finančnih virov v odnosu do pedagoškega vodje | 3,5 |
| Pristopi in pomen načrtovanja za kakovostno vodenje šole | 3,5 |
| Vloga in naloga ravnatelja in strokovnih delavcev v sistemu načrtovanja vzgoje in izobraževanja | 3,5 |
| Finančno poslovanje šole kot sredstvo za zagotavljanje materialnih pogojev za delo šole | 3,4 |
| Novosti s področja šolske zakonodaje | 3,3 |

| | |
|--|------------------------|
| Ugotovitve šolske inšpekcije | 3,3 |
| Metode in oblike dela | Povprečna ocena |
| sodelovanje z mentorjem | 3,8 |
| strokovne razprave v okviru srečanj | 3,7 |
| predavanja na srečanjih | 3,6 |
| vmesne aktivnosti kot priprava na srečanja | 3,5 |
| Organizacija programa | Povprečna ocena |
| Način obveščanja udeležencev je primeren. | 3,9 |
| Gradiva so pregledna. | 3,8 |
| Gradiva so uporabna. | 3,8 |
| Časovna razporeditev v programu je primerna. | 3,7 |
| Vsebinska razporeditev programa je primerna. | 3,7 |

Novoimenovani ravnatelji so v evalvaciji povedali tudi:

- Prvo leto ravnateljstva sem opravljala šolo za ravnatelje. Na programu mentorstvo se vsebine ponavljajo. Osebno menim, da bi bil ta program res bolj primeren v prvem letu ravnateljstva. Sicer pa so vsebine zelo uporabne.
- Program je dobro zastavljen, za novoimenovane ravnatelje potreben. Dobro je, da veš, da lahko nekoga vprašaš za nasvet, potrditev, mnenje. Čestitke za dobro opravljeno delo.
- Zadovoljna sem, da sem izkoristila možnost in se vključila v ta program, ki je bil kvalitetno organiziran in izpeljan. Bil mi je v pomoč pri začetku mojega ravnateljstva. Še posebno bi želela pohvaliti razgovore o dosedanem delu, ki so bili sestavni del srečanja, kjer smo se odkrito pogovorili o težavah, ki jih imamo novoimenovani ravnatelji in dobili kar nekaj nasvetov za nadaljnje delo. Menim, da bi lahko program trajal dve leti, da bi bolj poglobila sodelovanje s svojo mentorico. Od začetka ravnateljstva sem bila tako vpeta v svoje delo, da nisem razmišljala, kaj bi lahko vprašala in na kakšen način. Lažje se pogovarjam ob osebnem stiku in težko napišem, kaj vse me zanima oziroma obrazložim. Vem, da se bom tudi po poteku tega programa obrnila na njo in mi bo z veseljem pomagala, saj sva vzpostavili prijeten odnos in upam, da ga bova ohranili tudi v naslednjih letih.
- Šoli za ravnatelje sem hvaležna, saj sem prvo leto ravnateljstva veliko lažje in učinkoviteje speljala. Pomoč mentorice in predavateljev je bila več kot dobrodošla. Hvala za vse.
- Več obveznih obiskov na mentorjevi šoli in obratno!

- Z obiskovanjem programa MNR sem bila zelo zadovoljna. Kot sem že v anketi označila, sem bila zelo zadovoljna s programom, veliko pa mi je pomenilo odlično sodelovanje z mentorjem, pomembno pa je tudi sodelovanje z drugimi ravnatelji, ker si lahko izmenjujemo izkušnje ter si tako pomagamo k dobremu vodenju šol in na ta način prispevamo k uspehom učencev ter zadovoljstvu vseh udeležencev v VIZ procesu. Predvsem pa bi izpostavila, da bi moral vsak novoimenovani ravnatelj imeti mentorja, saj ko prevzameš funkcijo ravnatelja je delo popolnoma drugačno kot ga opravljaš kot učitelj.

3.2. Refleksija koordinatorjev skupin

Koordinatorja skupin sta ocenila delo v programu kot zelo pozitivno. Opažata, da je pomembno imeti precej časa za medsebojne pogovore, ki jih vodi koordinator skupine. Ti so vedno bolj usmerjeni in konkretni. Poleg možnosti pogovora z mentorjem je to pomemben del programa. V skupini OŠ/SŠ je bilo zaznati manj medsebojnih stikov med mentorji in novoimenovanimi ravnatelji kot v skupini 2013/14. Kljub temu so izrazili navdušenje nad programom in možnostjo pogovora z mentorjem.

Medsebojni stiki so potekali največkrat po e-pošti, sledijo telefon in osebna srečanja. Med temami medsebojnih srečanj prevladujejo vprašanja s področja zakonodaje, in sicer finančne in delovne. To leto so se ponovno odprla vprašanja o napredovanju. V drugo skupino sodijo vprašanja, vezana na pedagoško delo. Vprašanja, ki so se nanašala na konkretne probleme s področja vodenja ljudi, na primer konfliktna situacije, so reševali sproti, večinoma po telefonu.

Veliko je bilo izmenjavi gradiv in aktualnih informacij.

4. Povzetek in predlogi za izboljšave

Evalvacije in refleksiji koordinatorjev kažejo, da ni treba bistveno spreminjati programa. Vsebine so ustrezne, saj so vse dobile višjo oceno kot 3 na 4-stopenjski lestvici. Kljub temu menim, da bi bilo treba glede na spreminjajoče se izobraževalno okolje in aktualna dogajanja ponovno presoditi, kaj bi sodilo v program. Pri tem bi nam lahko pomaga zapis izzivov, ki jih opredelimo na prvi delavnici.

Predlagam, da:

- izvedemo krajšo delavnico z novoimenovanimi ravnatelji in mentorji, na kateri bi ponovno presodili ustreznost vsebin;
- pregledali izzive, ki jih navajajo novoimenovani ravnatelji, in eno od delavnic (morda zaključno) naravnali na aktualno dogajanje;
- ravnatelje, ki se usposablajo v programu za mentorje, prav tako povprašali po temah, ki jih še vedno razumejo kot izziv.

Organizacija programa naj ostane enaka, koordinatorji skupin naj ostanejo ravnatelji praktiki, kar zagotavlja ustrezno povezavo med teorijo in prakso.

5. Priloge

Priloga 1: Razpis programa Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, junij 2014

RAZPIS ZA VPIS V PROGRAM MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM

Objavljamo razpis v program Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem za šolsko leto 2014/2015.

Program je namenjen ravnateljicam in ravnateljem vrtcev, osnovnih, glasbenih in srednjih šol ter dijaških domov, ki so prvič imenovani v obdobju od 1. 9. 2013 do 30. 9. 2014.

Delo bo organizirano v skupinah, v katerih bodo sodelovali novoimenovani ravnatelji in ravnatelji mentorji. V obdobju od oktobra 2014 do maja 2015 bomo izvedli šest delavnic.

Na razpis se prijavite na spletni strani Šole za ravnatelje www.solazaravnatelje.si/.

Rok za prijavo je **26. 9. 2014**.

Za dodatne informacije o programu pišite na anja.sagadin@solazaravnatelje.si.

v. d. direktorja

dr. Andrej Koren

Priloga 2: Skupine udeležencev v programu

Skupina: M-OŠ + V

Koordinator: Aleš Žitnik

| NOVOIMENOVANI RAVNATELJ | MENTOR |
|--|---|
| Olga Kovač , OŠ Vojnik | Sabina Ileršič , OŠ Antona Globočnika Postojna |
| Irma Murad , OŠ Sveti Tomaž | Jolanda Lazar , OŠ Šalovci |
| Andreja Urh , OŠ Blaža Arničiča Luče | Boris Mlakar , OŠ Sveta Ana |
| Uroš Vidmajer , OŠ Šempeter v Savinjski dolini | Irena Hlača , OŠ Šmihel |
| Aleksandra Valančič , OŠ Poldeta Stražišarja Jesenice | Marjeta Šmid , OŠ Jela Janežiča |
| Mojca Petkovič , OŠ Vavta vas | Damijana Gustinčič , OŠ dr. Bogomirja Magajne Divača |
| Mateja Glušič , JVIZ Mozirje | Breda Forjanič , Vrtec Manka Golarja Gornja Radgona |
| Vanda Jereb , Vrtec Kolezija | Janja Bogataj , Vrtec Škofja Loka |
| Martina Pančur , Vrtec Urša | Jožica Pantar , Vrtec Šentvid |
| Nadja Brece , Vrtec Idrija | Marjana Zupančič , Vrtec Pedenjped |

Skupina: M-OŠ + SŠ

Koordinatorica: Marjeta Bizjak

| NOVOIMENOVANI RAVNATELJ | MENTOR |
|---|---|
| Sonja Čerpnjak , OŠ III Murska Sobota | Sonja Filipič , OŠ Janka Padežnika Maribor |
| Bernarda Dolničar , OŠ Notranjski odred Cerknica | Polona Kenda , OŠ Simona Kosa Podbrdo |
| Emilija Kavčič , OŠ F. S. Finžgarja Lesce | Janja Zupančič , OŠ Louisa Adamiča Grosuplje |
| Janez Kobe , OŠ Milojke Štrukelj Nova Gorica | Karmen Cunder , OŠ 8 talcev Logatec |
| Robert Murko , OŠ Videm | Alenka Ašič , OŠ Ivana Skvarče Zagorje ob Savi |
| Mojca Rožman , OŠ Štore | Alenka Cuder , OŠ Staneta Žagarja Lipnica |
| Maja Bobnar , OŠ Dolenjske Toplice | Lučka Lazarev Šerbec , OŠ borcev za severno mejo Maribor |
| Tanja Lakoše , Srednja trgovka šola Maribor | Jelena Keršnik , Gimnazija in ekonomska SŠ Trbovlje |

| | |
|---|---|
| Katja Rek , Srednja zdravstvena in kozmetična šola Maribor | Nives Počkar , ŠC Ljubljana |
| Andreja Vehar Jerman , SŠ Jesenice | Primož Škofic , SŠ Domžale |
| Gregor Deleja , Gimnazija Celje – Center | Ciril Dominko , Gimnazija Bežigrad |

Priloga 3: Urnik srečanj za šolsko leto 2014/2015

| KOORDINATOR SKUPINE | OZNAKA SKUPINE | 1. SREČANJE | 2. SREČANJE | 3. SREČANJE | 4. SREČANJE | 5. SREČANJE | 6. SREČANJE |
|---------------------|-------------------------|--|--------------------------------|---------------------------------|----------------------|----------------------|--|
| Aleš Žitnik | M-OŠ + V | 20. 10. 2014 | 3. 12. 2014 | 6. 1. 2015 | 20. 3. 2015 | 14. 4. 2015 | 28. 5. 2015 |
| Marjetka Bizjak | M-OŠ + SŠ | 22. 10. 2014 | 11. 12. 2014 | 12. 1. 2015 | 25. 3. 2015 | 16. 4. 2015 | 28. 5. 2015 |
| | VSEBINA SREČANJA | Predstavitev Ministrstva za izobraževanje, znanost, kulturo in šport | Finančno poslovanje šole/vrtca | Zakonodaja in šolska inšpekcija | Spremljanje VIZ dela | Načrtovanje VIZ dela | Skupna delavnica in zaključek programa |

Priloga 4: Vabilo na prvo srečanje skupine M-OŠ + V

SKUPINA: M-OŠ + V

KOORDINATOR: Aleš Žitnik

VABILO NA 1. SREČANJE

Spoštovane novoimenovane ravnateljice in ravnatelji,

vabimo vas na prvo srečanje v okviru programa Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, ki bo **v ponedeljek, 20. 10. 2014, v prostorih Šole za ravnatelje na Brdu pri Kranju.**

Program bodo izvajali Boris Zupančič, vodja Sektorja za osnovno šolstvo, mag. Polona Šoln Vrbinc, vodja Sektorja za izobraževanje otrok s posebnimi potrebami, Vida Starič Holobar, vodja Sektorja za predšolsko vzgojo, dr. Justina Erčulj, predavateljica Šole za ravnatelje in Aleš Žitnik, koordinator skupine.

Program dela:

9.00–10.00 Predstavitev programa

10.00–11.00 Predstavitev mentorjev in novoimenovanih ravnateljev

11.00–11.30 Odmor

11.30–13.30 Pogovor s predstavniki Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport

13.30–14.30 Kosilo

14.30–15.30 Razgovor v parih in priprava na naslednje srečanje

Lep pozdrav.

dr. Justina Erčulj
vodja programa

EVALVACIJA PROGRAMA MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM 2014/2015**Doseganje temeljnih ciljev in uporabnost vsebin****Doseganje temeljnih ciljev**

Prosimo, da označite, v kolikšni meri se strinjate s trditvami, ki izhajajo iz temeljnih ciljev programa Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem.

Prosimo, obkrožite ustrezno številko:

1: sploh se ne strinjam

2: se ne strinjam

3: se strinjam

4: popolnoma se strinjam

| | | 1: sploh se ne strinjam | 2: se ne strinjam | 3: se strinjam | 4: popolnoma se strinjam |
|---|--|-------------------------|-------------------|----------------|--------------------------|
| Usposabljanje v programu Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem mi je omogočilo ... | | | | | |
| 1. | razširiti znanje in spretnosti s področja zakonodaje. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. | razširiti znanje in spretnosti s področja načrtovanja. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. | razširiti znanje in spretnosti s področja spremljanja pouka. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. | razširiti znanje in spretnosti s področja finančnega poslovanja. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. | z individualnim sodelovanjem z mentorjem olajšati in strokovno okrepiti moje delo. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. | z vmesnimi aktivnostmi spodbuditi sistematično pristopanje k posameznim področjem ravnateljevanja. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. | refleksijo na lastno prakso. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. | spodbujati mreženje. | 1 | 2 | 3 | 4 |

Uporabnost vsebin

Prosimo, ocenite uporabnost vsebin programa Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem za vodenje.

Prosimo, obkrožite ustrezno številko:

- 1: nič
- 2: malo
- 3: srednje
- 4: veliko

| | | nič | malo | srednje | veliko |
|--------------------------|---|-----|------|---------|--------|
| Uporabnost vsebin | | | | | |
| 1. | Finančno poslovanje šole kot sredstvo za zagotavljanje materialnih pogojev za delo šole | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. | Ravnatelj kot upravljavec finančnih virov v odnosu do pedagoškega vodje | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. | Novosti s področja šolske zakonodaje | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. | Ugotovitve šolske inšpekcije | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. | Izhodišča za spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. | Pomen znanja in obvladovanja različnih spretnosti za uspešno spremljanje učiteljevega dela | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. | Pristopi in pomen načrtovanja za kakovostno vodenje šole | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. | Vloga in naloga ravnatelja in strokovnih delavcev v sistemu načrtovanja vzgoje in izobraževanja | 1 | 2 | 3 | 4 |

Drugi del: Ustreznost oblik dela

Prosimo, ocenite ustreznost oblik dela v programu Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem.

Prosimo, obkrožite ustrezno številko:

- 1: popolnoma neustrezno
- 2: neustrezno
- 3: ustrezno
- 4: popolnoma ustrezno

| | | 1: popolnoma neustrezno | 2: neustrezno | 3: ustrezno | 4: popolnoma ustrezno |
|------------------------------|--|-------------------------------|------------------|----------------|-----------------------------|
| Ustreznost oblik dela | | | | | |

| | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|
| 1. | predavanja na srečanjih | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. | strokovne razprave v okviru srečanj | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. | vmesne aktivnosti kot priprava na srečanja | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. | sodelovanje z mentorjem | 1 | 2 | 3 | 4 |

Tretji del: Organizacija programa

Prosimo, da označite, v kolikšni meri se strinjate s trditvami o organizaciji programa Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem.

Prosimo, obkrožite ustrezno številko:

1: sploh se ne strinjam

2: se ne strinjam

3: se strinjam

4: popolnoma se strinjam

| | | 1: sploh se ne strinjam | 2: se ne strinjam | 3: se strinjam | 4: popolnoma se strinjam |
|---|--|-------------------------|-------------------|----------------|--------------------------|
| Organizacijski vidiki programa Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem | | | | | |
| 1. | Način obveščanja udeležencev je primeren. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. | Gradiva so pregledna. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. | Gradiva so uporabna. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. | Časovna razporeditev v programu je primerna. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. | Vsebinska razporeditev programa je primerna. | 1 | 2 | 3 | 4 |

Če bi želeli v zvezi z usposabljanjem v programu Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem še kaj dodati, vas prosimo, da to zapišete.

Hvala za sodelovanje.

Priloga 6: Vmesne aktivnosti novoimenovanih ravnateljev

Po prvem srečanju

Novoimenovani ravnatelj zapiše refleksijo na izkušnjo z obiska šole ravnatelja mentorja, ki jo je novoimenovani ravnatelj zaznal na prvem srečanju in jo bo lahko vnesel v svoje ravnateljjevanje. Zapis naj vsebuje od 300 do 500 besed. Pri tem si pomaga z vprašanji:

- S kakšnimi pričakovanji sem prišel na obisk šole/vrtca ravnatelja mentorja?
- Kaj vas je na obisku presenetilo?
- Katero pozitivno izkušnjo ste zaznali ob obisku?
- Kaj boste vnesli v svoje ravnateljjevanje?

Iz listovnika, ki ga je novoimenovani ravnatelj vodil v programu šola za ravnatelje, izbere od enega do tri dokumente (lahko tudi članke, seminarske naloge,...), ki so mu najbolj koristili ob nastopu ravnateljjevanja. Na kratko utemelji, zakaj je izbral ravno te dokumente, in zapis v dolžini največ 300 besed prinese na naslednje srečanje.

Novoimenovani ravnatelj pripravi tudi do tri vprašanja s področja finančnega poslovanja in jih pošlje koordinatorju najmanj teden dni pred izvedbo drugega srečanja.

Po drugem srečanju

Novoimenovani ravnatelj pripravi tudi do tri vprašanja s področja zakonodaje in šolske inšpekcije poslovanja in jih pošlje koordinatorju najmanj teden dni pred izvedbo drugega srečanja.

Po tretjem srečanju

Novoimenovani ravnatelj zapiše refleksijo na svojo dosedanjo prakso hospitiranja v obsegu 300 do 500 besed. Pri tem naj si pomaga z vprašanji:

- S katerimi dilemami ste se srečevali, preden ste začeli hospitirati?
- Kaj vam je pri hospitiranju posebej uspelo?
- Kje ste čutili primanjkljaje (npr. v svojem znanju, usposobljenosti, slabih preteklih izkušnjah ipd.)?

Zapis pošlje koordinatorju dva tedna pred izvedbo četrtega srečanja.

Po četrtem srečanju

Novoimenovani ravnatelj presodi svoj letni delovni načrt po naslednjih izhodiščih:

- Kdo vse je sodeloval v procesu načrtovanja LDN-ja?
- Kdaj ste ga začeli pripravljati oziroma kdaj ste začeli načrtovati?
- Kaj ste prevzeli iz LDN-ja prejšnjega ravnatelja?
- Katere bistvene novosti ste uvedli?

Zapis v obsegu 300 do 500 besed pošlje koordinatorju najmanj teden dni pred izvedbo srečanja.

Po petem srečanju

Novoimenovani ravnatelj izpolni evalvacijski vprašalnik, ki ga dobi po e-pošti najmanj dva tedna pred šestim srečanjem. Izpolnjenega skupaj z listovnikom prinesejo na delavnico.

Vsebina listovnika

- poročila o vmesnih aktivnostih
- gradiva z individualnih medsebojnih srečanj z mentorjem
- ostalo gradivo (zapiski, priročnik, prebrani članki, zapisi opažanj ...)

SPREMLJAVA INDIVIDUALNEGA SODELOVANJA

Skupina: Mentor: _____ Novoimenovani ravnatelj: _____

| Obdobje | Kratka vsebina |
|--|----------------|
| Obdobje med 1. in 2. skupnim srečanjem | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| Obdobje med 2. in 3. skupnim srečanjem | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| Obdobje med 3. in 4. skupnim srečanjem | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| Obdobje med 4. in 5. skupnim srečanjem | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |