



# Vodenje vrtcev in šol



Zbirka Kakovost v vrtcih in šolah 5

## Zbirka Kakovost v vrtcih in šolah

- 1 Področja in standardi kakovosti v vrtcih in šolah
- 2 Dosežki učencev ter dosežki otrok v razvoju in učenju
- 3 Profesionalno učenje in delovanje učiteljev
- 4 Varno in spodbudno učno okolje
- 5 Vodenje vrtcev in šol**
- 6 Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo

**Urednika** Mateja Brejc in Klemen Širok

**Uredniški odbor** Mateja Brejc, Simona Bezjak, Gašper Cankar, Saša Grašič, Alenka Jurič Rajh, Tomaž Kranjc, Tatjana Krapše, Tanja Rupnik Vec in Branko Slivar

ISSN 2630-4031

Publikacija je sofinancirana s sredstvi Evropskih socialnih skladov v okviru programa Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja.

Publikacija je brezplačna



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI  
SOCIALNI SKLAD



Šola za ravmatelje



Državni izpitni center



CPI



Zavod  
Republike  
Slovenije  
za šolstvo



# Vodenje vrtcev in šol

Mateja Brejc  
Sebastjan Čagran  
Sonja Zajc  
Igor Leban  
Darija Domajnko  
Katja Arzenšek Konjajeva  
Dubravka Berc Prah  
Suzana Deutsch  
Elizabeta Hernaus Berlec  
Vida Hlebec  
Jelena Horvat  
Irena Kodele Krašna  
Ema Kozar  
Jasminka Krpič  
Jasna Kržin Stepišnik  
Zvonko Kustec  
Rolando Lašič  
Liljana Lihteneker  
Marija Lubšina Novak  
Bernardka Marič  
Jasmina Mihelak Zupančič  
Majda Pikel  
Magdalena Plavčak  
Marta Samotorčan  
Andreja Strmšek  
Adelina Pahor  
Verica Šenica Pavletič  
Marjeta Šmid  
Andrej Rutar  
Albin Vrabič  
Janja Zupančič





## Vsebina

Vodenje šol s poudarkom na ravnateljevem vodenju · 5

Standardi ravnateljevega vodenja šol · 11

Navedena literatura · 33

### **Vodenje vrtcev in šol**

Mateja Brejc, Sebastjan Čagran, Sonja Zajc, Igor Leban, Darija Domajnko, Katja Arzenšek Konjajeva, Dubravka Berc Prah, Suzana Deutsch, Elizabeta Hernaus Berlec, Vida Hlebec, Jelena Horvat, Irena Kodele Krašna, Ema Kozar, Jasminka Krpič, Jasna Kržin Stepišnik, Zvonko Kustec, Rolando Lašič, Liljana Lihteneker, Marija Lubšina Novak, Bernardka Marič, Jasmina Mihelak Zupančič, Majda Pikel, Magdalena Plavčak, Marta Samotorčan, Andreja Strmšek, Adelina Pahor, Verica Šenica Pavletič, Marjeta Šmid, Andrej Rutar, Albin Vrabič, in Janja Zupančič

**Uredila** Mateja Brejc in Sebastjan Čagran

**Strokovna svetovalca** Justina Erčulj in Mihaela Zavašnik

**Jezikovni pregled** Mateja Dermelj

**Oblikovna zasnova** Sašo Gorjup

**Oblikovanje in tehnična ureditev** Alen Ježovnik

### **Zbirka Kakovost v vrtcih in šolah 5**

**Urednika** Mateja Brejc in Klemen Širok

ISSN 2630-4031

**Izdala in založila** Šola za ravnatelje

Vojkova 63 · 1000 Ljubljana

**Ljubljana · 2019**

© 2019 Šola za ravnatelje

<http://solazaravnatelj.si/ISBN/978-961-6989-32-9.pdf>



CIP – Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

COBISS.SI-ID=299753728

ISBN 978-961-6989-32-9 (pdf)



## Vodenje šol s poudarkom na ravnateljevem vodenju

Pomen vodenja za uspešnost šol<sup>1</sup> in šolskih sistemov je v ospredju številnih raziskav, priporočil in smernic. V zadnjih dveh desetletjih mu veliko pozornosti namenjamo tako v mednarodnem kot slovenskem političnem in šolskem prostoru (OECD 2013a; 2013b; Schleicher 2018; Brejc idr. 2011; Koren in Brejc 2019; European Commission 2010; 2012; 2013).

S predpostavko, da je vodenje pomembno, poskušajo številne države v zadnjem času opredeliti, kaj od ravnateljev v šolah pričakujemo. Opredelitve večinoma izhajajo iz razprav in raziskav o tem, s čim (lahko) ravnatelj najbolj vpliva na učenje in uspešnost učencev (Hattie 2016; Koren 2007; Robinson 2011; Istance 2015), čeprav popolne enotnosti o resničnem vplivu vodenja med strokovnjaki in raziskovalci ni. Ne glede na določena razhajanja pa velja, da je ravnateljevo vodenje v šoli pomemben dejavnik, ki posredno vpliva na uspešnost učencev. Najbolj z vodenjem pedagoške dejavnosti oziroma usmerjanjem učiteljev in zagotavljanjem podpore pri njihovem profesionalnem delovanju in učenju (Robinson 2011; Erčulj 2014), ter zagotavljanjem varnega in spodbudnega delovnega in učnega okolja.

Vodenje samo po sebi seveda ni enoznačno niti ni vedno dobro ali odlično. Ob tem naj poudarimo, da je vpliv vodenja najmočnejši prav tam, kjer je to najbolj potrebno – večji kot je izziv, večji oz. pomembnejši je vpliv vodenja (Leithwood idr. 2014; Murphy in Meyers 2008). »Raziskave kažejo, da ima večina dejavnikov v šoli, če jih obravnavamo ločeno, v najboljšem primeru majhen učinek na učenje. Do premika pride, ko posamezne dejavnike združimo, da dosežejo kritično maso. In ustvarjanje pogojev, da se to zgodi, je naloga ravnatelja.« (Seashore idr. 2011, 9).

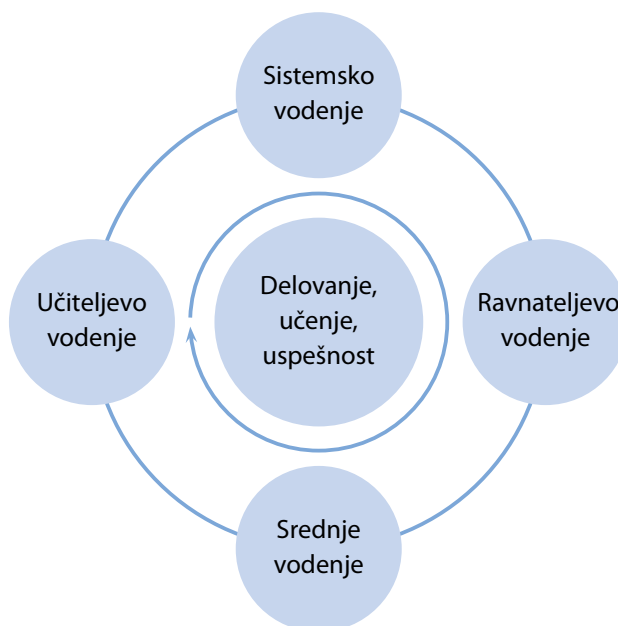
Kako močan je vpliv ravnatelja, ni odvisno le od njega samega, od njegovih osebnostnih značilnosti, medosebnih in družbenih spretnosti ter znanja, ki ga ima, ampak tudi od konteksta, v katerem deluje, njegovega načina delovanja, t. i. profesionalnih praks, ki jih uporablja.



<sup>1</sup> V besedilu uporabljamo poimenovanja *šola*, *učenec*, *učitelj*. S poimenovanjem *šola* označujemo vrtec, osnovno šolo, srednjo šolo in dijaški dom. S poimenovanjem *učenec* označujemo otroka v vrtcu, učenca v osnovni in dijaka v srednji šoli oziroma dijaškem domu. S poimenovanjem *učitelj* označujemo vzgojitelje v vrtcu, učitelje v osnovni in srednji šoli oziroma dijaškem domu.







**Slika 1**  
**Vodenje šol**

### Vodenje šole je kontekstualno in sodelovalno

Na vodenje šol vpliva celoten kontekst, v katerem šola deluje, in to ne le v šoli sami, ampak ga opredeljujejo tudi značilnosti lokalnega, nacionalnega in globalnega okolja. Gre za širši razmislek o vprašanju, kako naj ravnatelj, v sodelovanju z drugimi, deluje, da bo šola v danem kontekstu proaktivna in kakovostna.

Pod pojmom vodenje šol ne razumemo (več) le ravnateljevega vodenja. Tako v teoriji kot v praksi je vse bolj v ospredju sodelovanje vseh zaposlenih pri vodenju. Govorimo o t. i. *učiteljevem vodenju*<sup>2</sup> in *srednjem vodenju* (Koren 2007; Lieberman, Campbell in Yashunsky 2016; Harris in Jones 2017). Pri tem gre na eni strani za predpisane, torej formalne oblike, kot so razredništvo, vodenje strokovnih aktivov, dnevov dejavnosti, projektnih timov, komisij za kakovost, mentorstvo učiteljem začetnikom in podobno. Še bolj kot formalna ureditev vodenja znotraj šole pa je pomemben sam *način vodenja*. Sodobni koncepti vodenja vedno bolj poudarjajo vodenje, ki spodbuja in omogoča *strokovno sodelovanje in vključevanje* vseh zaposlenih v razprave in odločanje o pomembnih vprašanjih: npr. o razvojnih usmeritvah, učenju in učencih, vrednotenju uspešnosti in učinkovitosti dela v šoli itd. Lahko bi rekli, da gre za niz dejavnosti, ki potekajo v okviru t. i. profesionalnih učečih se skupnosti<sup>3</sup> (Katz, Earl in Jaafar 2009; Earl in Timperley 2009; Sharrat in Planche 2016)

<sup>2</sup> Pojem »učitelj vodja« se odmika od tradicionalnega razumevanja učitelja kot vodje razreda in v ospredje postavlja njegovo delovanje ter vpliv na izboljšanje šolske klime in kulture, profesionalnega delovanja kolegov in uspešnosti učencev, pa tudi vodenje strokovnih razprav, formalne vodstvene vloge zunaj razreda in drugo (Harris in Muijs 2005).

<sup>3</sup> Profesionalna učeča se skupnost ali skupnost učenja je večja ali manjša skupina, ki se redno



in temeljijo na sodelovalnem učenju in delovanju. Vse večji poudarek v razpravah o vodenju je namenjen tudi t. i. *distribuiranemu vodenju* kot tisti *praksi vodenja*, ki temelji na prepoznavanju in razvoju vodstvenega potenciala v šoli, njegov namen pa je ustvarjanje priložnosti za spremembe in krepitev zmožnosti za izboljšave na različnih ravneh (Leithwood idr. 2004; Harris 2013; Woods in Woods 2013). Gre torej za vodenje na temelju strokovnosti, ne na temelju položaja ali formalne vloge, let, izkušenj ipd.

Vodenje, ki ne poteka le znotraj šole, ampak tudi med šolami in v odnosu do lokalnega okolja ter šolskega sistema, opredeljujemo kot *sistemsko vodenje* (Senge, Hamilton in Kania 2015) ali *vodenje preko meja* (West-Burnham 2011). Gre za profesionalno in družbeno odgovorno vodenje, ki sega preko »zidov« posamezne šole. Vodja se tako zaveda pomena odpiranja v okolje, hkrati pa pozna in razume pomen socialnih in osebnih dejavnikov v okolju, ki vplivajo na uspešnost učencev.

V nadaljevanju se bomo osredotočili na *ravnateljevo vodenje* in razpravljali o *njem*, ker je (trenutno) formalnopravni okvir tak, da ravnatelj avtonomno odloča, kako bo vodenje šole potekalo.

### Za vodenje šole je treba biti sposoben in usposobljen

Za uspešno vodenje je pomembno, da imajo ravnatelji določene *osebne značilnosti, medosebne in družbene spretnosti ter znanja*. Ugotovimo sicer lahko, da bi – glede na zahtevnost vodenja šole, pričakovanja različnih deležnikov in nabor nalog ter opredelitev odgovornosti – ravnatelj moral biti vizionar, pedagoški vodja, strokovnjak za ocenjevanje in preverjanje znanja, strokovnjak za odnose z javnostmi, finančnik, strokovnjak za organizacijo, pravno-zakonodajna vprašanja in pobude šolske politike, hkrati pa mentor, usklajevalec interesov različnih deležnikov in še marsikaj drugega. Vse to v eni osebi ni mogoče, zato mora biti kakovostno vodenje sodelovalno.

Predvsem je treba poudariti, da uspešni vodje vedo in razumejo, kakšen je njihov vpliv, in v skladu s tem delujejo. Poleg tega morajo poznati sebe, svoja prepričanja o vodenju in učenju, svoje močne in šibke točke itd. Za kakovost njihovega delovanja je torej ključna *skrb za osebni razvoj ter profesionalno učenje* (Brejc in Erčulj 2008; 2009). Vseživljenjsko, profesionalno učenje ravnateljev je njihova pravica in dolžnost (European Commission 2010; Zavašnik Arčnik in Globokar 2015), ki jim omogoča, da svoje zmožnosti in prepričanja o vodenju in svojem profesionalnem delovanju spreminjajo glede na najnovejša spoznanja, razvoj tehnologije, družbene spremembe itd. Profesional-

srečuje, izmenjuje strokovna spoznanja in dileme ter sodeluje zaradi izboljšanja poučevanja in učenja. Gre za sodelovalno obliko profesionalnega učenja učiteljev in ravnateljev ob razpravah o njihovem profesionalnem delovanju, o delu in dosežkih učencev, o strokovni literaturi idr.





no učenje ravnateljev naj bo zato sodelovalno, aktivno, usmerjeno v prakso ter izboljšave vodenja in učenja, pomembno pa je tudi to, da je sistemsko urejeno.<sup>4</sup>

### Prakse uspešnega vodenja šol

Za uspešne ravnatelje je značilen nabor profesionalnih praks, ki pojasnjujejo, zakaj se učinkovitost njihovega vodenja pomembno razlikuje od vodenja drugih (OECD 2013a; Hattie 2009; Koren 2007; Buck 2016; Erčulj 2008).

Temu pritrjuje študija OECD (2013a, 10–11), prav tako kot številni domači in tuji avtorji,<sup>5</sup> ki izpostavljajo:

- ustvarjanje pogojev za učenje in poučevanje (*učenje učencev v središču*, omogočanje učenja ne glede na okolje, zasnova in razvoj inovativnih učnih okolij, visoko zahtevne prakse poučevanja, učenje, ponovno učenje, nenehno učenje vseh akterjev in partnerjev, kar je pogoj za uspešno delovanje in trajnost);
- izkazovanje ustvarjalnosti in pogosto tudi poguma (premiki v miselni naravnosti in praksi, zmožnost ohranjati dolgoročno vizijo in pogled ter hkrati spreminjati prakso, strukture in organizacijsko kulturo);
- *skrb za profesionalizem* (profesionalno učenje, poizvedovanje, samoevalvacija, ustvarjanje pogojev, da se lahko drugi vključujejo v primerno profesionalno učenje, oblikovanje skupnosti);
- družbenost in povezanost (interakcija kot bistvo prakse vodenja, *razvoj, rast in sodelovanje v profesionalnih učehih se skupnostih in mrežah*);
- *vključevanje raznolikih neformalnih partnerjev* (učna okolja se odpirajo in inovirajo, inovativna zasnova učenja pa pred vodje postavlja drugačne pedagoške in organizacijske zahteve – *distribucija vodenja in skupnosti učenja* se morajo razširiti v skup različnih profesionalcev, partnerjev in skupnosti);
- *poudarjanje in spodbujanje vodenja in učenje na vseh ravneh*.

V Sloveniji so naloge ravnatelja okvirno opredeljene v Zakonu o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI),<sup>6</sup> ki določa, da je ravnatelj

<sup>4</sup>Številne države so tako razvile različne programe za usposabljanje ravnateljev. V Sloveniji je razvoj ravnateljev sistemsko in institucionalno opredeljen in v praksi je sistematično poskrbljeno zanj.

<sup>5</sup>Glej npr. Silins in Mulford (2007), MacBeath in Dempster (2009), Zavašnik Arčnik (2015), Dumont, Istance in Benavides (2013), Grah (2017), Reeves (2009), Hargreaves in O'Connor (2017), Clark in O'Donoghue (2016), Sharrat in Planche (2016), Earley (2013), Townsend (2012), Robinson (2011) ter National Association of Secondary School Principals and National Association of Elementary School Principals (2013).

<sup>6</sup>*Uradni list Republike Slovenije*, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 36/08, 58/09, 64/09 – popr., 65/09 – popr., 20/11, 40/12 – ZUJF, 57/12 – ZPCP-2D, 47/15, 46/16, 49/16 – popr. in 25/17 – ZVaj.







## Preglednica 1 Opredelitev nalog in pristojnosti ravnatelja po 49. členu ZOFVI

Upravljanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odgovoren je za uresničevanje pravic otrok ter pravic in dolžnosti učencev, vajencev, dijakov, študentov višje šole in odraslih,</li> <li>• odloča o vzgojnih ukrepih,</li> <li>• organizira, načrtuje in vodi delo vrtca oziroma šole,</li> <li>• pripravlja predlog LDN in je odgovoren za njegovo izvedbo,</li> <li>• zastopa in predstavlja vrtec oziroma šolo in je odgovoren za zakonitost dela,</li> <li>• zagotavlja izvrševanje odločb državnih organov,</li> <li>• določa sistemizacijo delovnih mest,</li> <li>• odloča o sklepanju delovnih razmerij in o disciplinski odgovornosti delavcev,</li> <li>• organizira mentorstvo za pripravnike,</li> <li>• predlaga napredovanje učiteljev v nazive,</li> <li>• odloča o napredovanju delavcev v plačilne razrede.</li> </ul>
Pedagoško vodenje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spodbuja in spremlja delo skupnosti učencev, vajencev oziroma dijakov ter študentov višje šole,</li> <li>• vodi delo vzgojiteljskega, učiteljskega in predavateljskega zbora</li> <li>• spodbuja strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje učiteljev</li> <li>• prisostvuje pri vzgojno-izobraževalnem delu vzgojiteljev oziroma učiteljev, spremlja njihovo delo in jim svetuje,</li> <li>• spremlja delo svetovalne službe,</li> <li>• oblikuje predlog nadstandardnih programov.</li> </ul>
Skrb za kakovost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pripravlja program razvoja vrtca oziroma šole,</li> <li>• je odgovoren za zagotavljanje in ugotavljanje kakovosti s samoevalvacijo in pripravo letnega poročila o samo-evalvaciji šole oziroma vrtca.</li> </ul>
Sodelovanje z okoljem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• skrbi za sodelovanje zavoda s starši (roditeljski sestanki, govorilne ure in druge oblike sodelovanja),</li> <li>• obvešča starše o delu vrtca oziroma šole in o spremembah pravic in obveznosti učencev, vajencev in dijakov.</li> </ul>

*pedagoški vodja* in *organ upravljanja*. Poleg ZOFVI ravnateljeve naloge s področja vodenja opredeljujejo še številni predpisi na področju vzgoje in izobraževanja, delovanja javnih zavodov, sklepanja delovnih razmerij, finančnega poslovanja ipd. Ob tem ne gre pozabiti na številne druge naloge, ki jih zakonodaja ne opredeljuje neposredno, izhajajo pa iz sodobnih konceptov vodenja in razvojnih potreb zavoda.

V nadaljevanju prepoznavamo štiri področja ravnateljevega vodenja, ki izhajajo iz formalnih okvirov, hkrati pa se navezujejo tudi na širši okvir delovanja, o katerem smo razpravljali zgoraj, in sicer: upravljanje, pedagoško vodenje, skrb za kakovost in sodelovanje z okoljem.

Pri tem je pomembno, da ravnateljem v posebnem nacionalnem in lokalnem kontekstu z ustreznimi usmeritvami in podporo omogočamo kakovostno profesionalno delovanje in učenje, hkrati pa to od njih tudi jasno pričakujemo, zahtevamo in preverjamo.







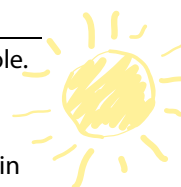
## Standardi ravnateljevega vodenja šol

Pri opredeljevanju standardov in kazalnikov vodenja šol izhajamo iz vprašanja, *kako naj ravnatelj uspešno in učinkovito vodi šolo,*

- da bo vzpostavljeno in zagotovljeno varno in spodbudno delovno in učno okolje (glej tudi zvezek 4);
- da bo v ospredju profesionalno delovanje in učenje učiteljev (glej tudi zvezek 3), ter
- da bodo učenci dosegali razvoj na različnih področjih (glej tudi zvezek 2) in
- da bo vzpostavljeno sistematično ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti (glej tudi zvezek 6).

Standardi, ki opredeljujejo profesionalno prakso vodenja izhajajo iz najširšega konteksta in formalnih okvirov ravnateljevega delovanja. Poudarjajo skrb za *učenje, organizacijo, okolje in kakovost.*

Standardi	Kazalniki
Ravnatelj vodi pedagoško dejavnost.	Ravnatelj postavlja učenje v središče. Ravnatelj ustvarja, ohranja in razvija spodbudna učna okolja. Ravnatelj vzpostavlja in spodbuja sodelovalno prakso ter krepi skupno odgovornost vseh Ravnatelj usmerja profesionalno učenje učiteljev ter skrbi njihov in svoj profesionalni razvoj.
Ravnatelj učinkovito upravlja šolo.	Ravnatelj vodi pravno poslovanje in zagotavlja zakonito delovanje šole. Ravnatelj upravlja materialne in finančne vire. Ravnatelj sklepa in ureja delovna razmerja. Ravnatelj organizira proces dela in zagotavlja varno okolje za učenje in poučevanje.
Ravnatelj sodeluje z okoljem.	Ravnatelj skupaj z učitelji, učenci, starši in drugimi pomembnimi deležniki ustvarja varno in spodbudno okolje. Ravnatelj spodbuja različne oblike sodelovanja z družinami, ki krepijo skupno odgovornost za učenje in razvoj učencev. Ravnatelj dejavno sodeluje s predstavniki lokalnega okolja, šolskega sistema in z drugimi ravnatelji. Ravnatelj vzpostavlja sodelovanje z različnimi deležniki zaradi doseganja ciljev vzgoje in izobraževanja.
Ravnatelj vodi razvoj šole in je odgovoren za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti.	Ravnatelj vodi razvoj šole in skrbi za sistematično ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo. Ravnatelj vzpostavlja okvir za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti.







## Standard 1

### Ravnatelj vodi pedagoško dejavnost

Vodenje pedagoške dejavnosti<sup>1</sup> je polje največjega oziroma najpomembnejšega posrednega vpliva ravnatelja na učenje in uspešnost učencev. Ravnatelj pedagoško dejavnost vodi tako, da v središče postavlja *učenje* na vseh ravneh, torej pri učencih in učiteljih, pa tudi svoje učenje. Skupaj z učitelji ustvarja spodbudno in varno *učno* in *delovno okolje*, ki je raznoliko, vključujoče, upošteva najnovejša spoznanja o učenju ipd. Zaradi kakovostnega učenja ravnatelj spodbuja in usmerja *sodelovalni profesionalizem* in krepi *odgovornost* vseh vključenih. Temelj kakovostne pedagoške dejavnosti pa sta *profesionalno delovanje* in *učenje* učiteljev in ravnatelja, ki morata biti usmerjena, načrtovana in vseživljenjska.

#### Kazalniki kakovosti

- 1.1 Ravnatelj postavlja učenje v središče.
- 1.2 Ravnatelj ustvarja, ohranja in razvija spodbudna učna okolja.
- 1.3 Ravnatelj vzpostavlja in spodbuja sodelovalno prakso ter krepi skupno odgovornost.
- 1.4 Ravnatelj usmerja profesionalno učenje in razvoj učiteljev ter skrbi za njihov in svoj profesionalni razvoj.

Opisi kazalnikov in primeri vprašanj za razmislek so prikazani v preglednici na straneh 14–15.



<sup>1</sup> V šolskem prostoru in literaturi za »vodenje pedagoške dejavnosti« uporabljamo tudi izraze pedagoško vodenje, vodenje učenja, vodenje za učenje.







### Standard 1 | Ravnatelj vodi pedagoško dejavnost

Kazalniki	Opis kazalnikov	Primeri vprašanj za razmislek
Ravnatelj postavlja učenje v središče. Središče.	Ravnatelj postavlja učenje v središče tako, da npr. na ravni šole sooblikuje skupne poglede in prepričanja o učenju in poučevanju. Skupne tri- do petletne razvojne in enoletne prednostne cilje šole usmerja v kakovost učenja in poučevanja ter jih sooblikuje tako, da jih učitelji pri delu z učenci lahko uredijo. Ravnatelj s svojim delom daje zgled in hkrati postavlja merila glede profesionalnega delovanja tudi učiteljem in učencem. Spodbuja in vodi razprave o učenju (in poučevanju) tako učitelj kot učencev.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Katera skupna prepričanja o učenju in poučevanju usmerjajo delovanje šole in ali so v skladu s sodobnimi spoznanji o naravi učenja?</li> <li>• Kako ravnatelj zagotavlja, da so učenje in učenci v središču dejavnosti?</li> <li>• Kakšna pričakovanja ima ravnatelj do učiteljev in učencev? Ali jih učitelji in učenci poznajo?</li> <li>• Kako in kdaj potekajo razprave o učenju? Kako zavzeto učitelji sodelujejo v njih? Kako zavzeto jih ravnatelj usmerja k temu?</li> </ul>
Ravnatelj ustvarja, ohranja in razvija spodbudna učna okolja.	Ravnatelj dejavnosti v šoli organizira tako, da imajo učitelji priložnost (čas in prostor) za opazovanje pouka, učenje, razpravo o učenju in izmenjavo primerov dobre prakse. Učitelje motivira, da raziskujejo in razvijajo pedagoško prakso, in jih spodbuja, da pripevajo k »izobraževalni skupnosti«. Usmerja in spodbuja jih, da pri delu uporabljajo najnovejša spoznanja o učenju in poučevanju, ter jim omogoča, da strokovne rešitve, ki so v skladu z vizijo in cilji šole, uvajajo v prakso. Ravnatelj in učitelji poznajo prevladujočo prakso poučevanja v šoli ter ustvarjajo varno in spodbudno učno okolje za vse učence.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kakšne priložnosti za razpravo o učenju in izmenjavo prakse ravnatelj omogoča učiteljem? Kako uspešne so?</li> <li>• S čim ravnatelj spodbuja raznolike kurikularne dejavnosti?</li> <li>• S čim ravnatelj ustvarja priložnosti in kako spodbuja raziskovanje prakse in udejanjanje strokovnih rešitev? S čim spodbuja, kako spremlja in vrednoti uvajanje novosti v poučevanje in učenje?</li> <li>• Kako dobro ravnatelj in učitelji poznajo prakso poučevanja v svoji šoli? Kako se z njo seznanjajo?</li> <li>• S čim ravnatelj spodbuja strokovne delavce, da so predani nenehnemu učenju in nenehnemu razvijanju spretnosti in strategij za uspešno učenje?</li> <li>• Katere posebne skupine učencev prepoznajo v šoli in kako jim zagotavljajo varno in spodbudno učno okolje?</li> </ul>



<p>Ravnatelj vzpostavlja in spodbuja profesionalno sodelovanje, ki je namenjeno spodbujanju sodelovalne prakse za še bolj kakovostno delovanje učiteljev. Prepoznava vodstveni potencial učiteljev in ustvarja priložnosti za njihov razvoj (srednje vodjenje, učiteljevo vodenje). Uveljavlja profesionalno odgovornost in etiko ter vzpostavlja tako kulturo šole, v kateri tudi učenci smiselno sodelujejo pri odločitvah, ki zadevajo njihovo učenje.</p>	<p>Ravnatelj v šoli vzpostavlja in spodbuja profesionalno sodelovanje, da so različne oblike profesionalnega sodelovanja v šoli namenjene razvoju in in izmenjavi pedagoške prakse, ki izboljšuje dosežke učencev? Kako pogosto in na kakšne načine učitelji med seboj sodelujejo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kako ravnatelj prepoznava možnosti učiteljev za prevzemanje različnih nalog in pobud za vodenje?</li> <li>• Kako ravnatelj krepi kulturo profesionalnega (so)delovanja in etike v šoli?</li> <li>• Kako ravnatelj sodelovalno vodi in na katerih področjih?</li> <li>• Kako ravnatelj usmerja in povezuje vodenje na različnih ravneh (pomočniki, vodje strokovnih aktivov, razredniki, vodje kakovosti, vodje razvojnih timov idr.)?</li> </ul> <p>Ravnatelj pozna koristi profesionalnega učenja ter z raznolikimi priložnostmi za učenje in rast spodbuja razvoj profesionalnega znanja, možnosti in prakse učiteljev. Krepi profesionalno učenje učiteljev v skladu z njihovimi cilji zavoda in potrebami posameznika na delovnem mestu, pri čemer spremlja in vrednoti delo učiteljev za učenje in poučevanje. V skladu s prednostnimi cilji šole načrtuje tudi svoj profesionalni razvoj, se udeležuje različnih (formalnih in neformalnih, individualnih in skupinskih) oblik profesionalnega učenja ter redno spremlja novosti na področjih vodenja v izobraževanju ter učenja in poučevanja. Ravnatelj se zaveda, kako se njegov profesionalni razvoj kaže pri vodenju in razvoju šole.</p>
<p>Ravnatelj usmerja profesionalno učenje učiteljev ter skrbi njihov in svoj profesionalni razvoj.</p>	<p>Kako ravnatelj spremlja različne oblike profesionalnega razvoja učiteljev in evalvira vpliv teh praks na njihovo delo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kako ravnatelj spodbuja profesionalno učenje in razvoj na šoli (npr. medsebojne hospitacije, skupne delavnice, izmenjavo izkušenj v šoli ...) in med šolami?</li> <li>• Kako ravnatelj spremlja in vrednoti delo učiteljev ter načrtuje njihov profesionalni (karierni) razvoj? Kako pri tem ugotavlja potrebe posameznika in jih usklajuje s potrebami šole?</li> <li>• Katere ugotovitve, pridobljene s spremljanjem in vrednotenjem dela učiteljev, uporablja pri vodenju in kako?</li> <li>• Kako ravnatelj načrtuje svoj profesionalni (karierni) razvoj, ga udejanja, spremlja in vrednoti? Kako ravnatelj ve, da se njegov profesionalni razvoj odraža pri vodenju šole?</li> <li>• Kako ravnatelj pri vodenju in razvoju zaposlenih ter ustvarjanju profesionalne kulture šole upoštevanje spoznanja iz literature, raziskav in drugih virov?</li> <li>• Kako ravnatelj spodbuja in omogoča prenos sodobnih znanj v šolo?</li> </ul>





### Primeri meril in opisnikov, ki kažejo, da je vodenje pedagoške dejavnosti dobro

- V šoli redno potekajo razprave in pogovori o učenju, v katerih sodelujejo ravnatelj in učitelji.
- Učitelji imajo različne možnosti za seznanjanje s poučevanjem in izmenjavo prakse (npr. medsebojne hospitacije, učni sprehodi ...) v svoji šoli in na drugih šolah.
- V šoli delujejo različne profesionalne učeče se skupnosti, v katere so vključeni ravnatelj in večina/vsi učitelji.
- Večina/vsi učitelji so vključeni vsaj v eno profesionalno učečo se skupnost.
- Večina/vsi učitelji prevzemajo različne vodstvene vloge.
- V šoli redno in sistematično spremljajo ter vrednotijo vpliv profesionalnega razvoja učiteljev na kakovost dela z učenci.
- V šoli imajo načrt izobraževanja učiteljev, ki je usklajen z razvojnimi cilji šole, dopušča pa tudi uresničevanje individualnih izobraževalnih interesov učiteljev.
- Ravnatelj načrtuje svoje profesionalno učenje, ki je vezano tudi na razvojne usmeritve šole.
- Ravnatelj se redno vključuje v različne oblike profesionalnega učenja (npr. izobraževanja, mentorstvo, svetovanje, samoizobraževanje, redno spremljanje novosti ...).
- Delež učiteljev in mentorjev, ki sodelujejo v nadaljnjem usposabljanju, in znesek vloženih sredstev (v povezavi s kazalnikom 2/PSI); glej tudi zvezek 3: Profesionalno učenje in delovanje učiteljev).

### Viri podatkov

- analiza zapisov o strokovnih razpravah, pedagoških konferencah;
- samorefleksija;
- povratne informacije učiteljev;
- zapisniki, analize opazovanj (npr. hospitacij);
- podatki o napredovanju učiteljev;
- evalvacije različnih internih oblik profesionalnega učenja (npr. tematskih delavnic);
- analiza vključenosti učiteljev v različne oblike profesionalnega sodelovanja.





## Standard 2

### Ravnatelj učinkovito upravlja šolo

Učinkovito upravljanje šole je pomembno. Zahteva ravnatelja, ki mu uspe uresničevati organizacijske cilje šole, predvsem pa zna poskrbeti, da je za učitelje in učence zagotovljeno *varno in spodbudno okolje*, ki omogoča izvajanje učnih procesov. Od ravnatelja tako zahteva, da uspešno vodi *pravno poslovanje* in zagotavlja *zakonito delovanje šole, upravlja materialne in finančne vire*, sklepa in ureja *delovna razmerja* ter *organizira procese dela*.

#### Kazalniki kakovosti

- 2.1 Ravnatelj vodi pravno poslovanje in zagotavlja zakonito delovanje šole.
- 2.2 Ravnatelj upravlja materialne in finančne vire.
- 2.3 Ravnatelj sklepa in ureja delovna razmerja.
- 2.4 Ravnatelj organizira proces dela in zagotavlja varno okolje za učenje in poučevanje.

Opisi kazalnikov in primeri vprašanj za razmislek so prikazani v preglednici na straneh 18–19.





## Standard 2 | Ravnatelj učinkovito upravlja šolo

Kazalniki	Opis kazalnikov	Primeri vprašanj za razmislek
Ravnatelj vodi pravno poslovanje in zagotavlja zakonito delovanje šole.	Ravnatelj zagotavlja, da so v šoli sprejeti vsi interni akti, da zaposleni poznajo njihovo vsebino in jih pri svojem delu upoštevajo. Redno spremlja spremembe na področju zakonodaje, ocenjuje uspešnost uvajanja veljavne zakonodaje v delovanje šole in njene učinke. Pri svojem delu ustvarja in deli primere dobrih praks. Ravnatelj uspešno vodi predpisane pravno-upravne postopke, pri čemer mu na področju pravnega poslovanja podpora zagotavljajo ministrstvo ali drugi javni zavodi ter neprofitne organizacije.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ali so v zavodu sprejeti akte, ki so v skladu s predlagano vsebino obveznih internih aktov šol (e-podpora ravnateljem)?</li> <li>• Kako ravnatelj seznanja zaposlene s sprejetimi internimi akti in kako spremlja, ali jih zaposleni pri svojem delu upoštevajo?</li> <li>• Kako ravnatelj dejavno spremlja in uresničuje novosti na področju zakonodajnih sprememb in kako ustvarja, prepoznava in deli primere svojih dobrih praks?</li> <li>• Kako ravnatelj ali drugi zaposleni vodijo upravne postopke?</li> <li>• Kako ravnatelj uporablja sistemsko podporo?</li> </ul>
Ravnatelj upravlja materialne in finančne vire.	Pri zagotavljanju finančnih pogojev za delovanje šole ravnatelj sodeluje s svetom zavoda, ustanoviteljem in gospodarstvom, izvaja projekte ali kako drugače zagotavlja finančne pogoje za delovanje šole. Pri finančnem poslovanju sledi zakonskim zahtevam v zvezi s finančnim poslovanjem javnih zavodov. Pri učinkovitem upravljanju z materialnimi in finančnimi viri prepoznava šibka področja, in skuša zagotoviti varno in spodbudno učno okolje, pri čemer upošteva poslanstvo, vizijo ter razvojne cilje šole. Ravnatelj skrbi za pregledno porabo javnih sredstev.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Katere dejavnosti izvaja šola za zagotavljanje materialnih in finančnih virov v zvezi z dolgoročnim in kratkoročnim načrtom?</li> <li>• Kako ravnatelj pri sprejemanju in oddajanju finančnih poročil, davčnih obračunov, letnih popisov ipd. sodeluje s šolskimi strokovnimi službami in svetom zavoda?</li> <li>• Kako ima zavod opredeljena finančna tveganja?</li> <li>• Kako ravnatelj vodi postopke javnih naročil in spremlja njihovo izvajanje?</li> <li>• Kako v šoli zagotavljajo, da bodo sredstva porabili za izboljšanje poučevanja, učenja in dosežkov učencev?</li> <li>• Kako zagotavljajo pregledno porabo sredstev?</li> </ul>







### Primeri meril in opisnikov, ki kažejo, da je upravljanje šole učinkovito

- Ugotovitve različnih pregledov ne omenjajo nepravilnosti pri poslovanju.
- Ravnatelj pozna in uporablja veljavno zakonodajo ter o pomembnih stvareh obvešča zaposlene.
- Zaposleni poznajo interne akte šole in jih pri svojem delu uporabljajo.
- Večino stvari s področja pravnega poslovanja in zagotavljanja zakonitosti lahko ravnatelj rešuje sam oziroma znotraj šole ter v sodelovanju z drugimi ravnatelji, tako da prihaja do delitve dobrih praks.
- Ravnatelj pozna in uporablja različne systemske oblike podpore (npr. pravna služba MIZŠ, e-podpora, Šola za ravnatelje ...).
- Pri realizaciji finančnega in materialnega poslovanja ni večjih odstopanj.
- Šola pridobiva dodatna sredstva, ki so namenjena osnovni dejavnosti (uspešne prijave na različne razpise, tržna dejavnost ...).
- Zaposleni so seznanjeni z namensko porabo sredstev in sodelujejo pri njenem načrtovanju.
- Zaposleni menijo, da je zaposlovanje pregledno in da izbira kandidatov temelji na njihovi usposobljenosti za delovno mesto.
- Urnik je ustrezno razporejen, oblikovanje in izvajanje predmetnika sta fleksibilni.
- Zaposleni in učenci menijo, da je za zagotovitev njihovih pravic ustrezno poskrbljeno in da sta pravičnost in enakopravnost pri tem vedno na prvem mestu.

### Viri podatkov

- poročila o inšpekcijskih pregledih, revizijska poročila, poročilo o medsebojnem svetovanju;
- samorefleksija;
- povratna informacija strokovnih organov šole;
- analiza podatkov iz internih dokumentov (pravilniki in drugi akti, pogodbe, sklepi, odločbe ipd.);
- različni načini ugotavljanja zadovoljstva med učenci in zaposlenimi.





## Standard 3

### Ravnatelj sodeluje z okoljem

Šola deluje v lokalnem, nacionalnem pa tudi mednarodnem okolju, pri čemer namenoma in sistematično vključuje dejavnike, ki so glede na naravo in namen izobraževanja pomembni, ki prispevajo h kakovosti vodenja, poučevanja in posredno k uspešnosti učencev. Tako je pomembno, da ravnatelj soustvarja dobro *klimo in kulturo* v šoli, da pozna, poudarja in udejanja uspešne oblike *sodelovanja z družinami*. Hkrati mora biti strokovno dejaven v *lokalnem okolju*, dejavno sodeluje pri razvoju *šolskega sistema in vodenja*. Da bi kar najbolje dosegli cilje vzgoje in izobraževanja, skrbi za sodelovanje z *različnimi deležniki*.

#### Kazalniki kakovosti

- 3.1 Ravnatelj skupaj z učitelji, učenci, starši in drugimi pomembnimi deležniki ustvarja varno in spodbudno okolje.
- 3.2 Ravnatelj spodbuja take oblike sodelovanja z družinami, ki krepijo skupno odgovornost za učenje in razvoj učencev.
- 3.3 Ravnatelj dejavno sodeluje s predstavniki lokalnega okolja, šolskega sistema in drugimi ravnatelji.
- 3.4 Ravnatelj vzpostavlja sodelovanje z različnimi deležniki, da bi v šoli dosegli cilje vzgoje in izobraževanja.

Opisi kazalnikov in primeri vprašanj za razmislek so prikazani v preglednici na straneh 22–23.





### Standard 3 | Ravnatelj sodeluje z okoljem

Kazalniki	Opis kazalnikov	Primeri vprašanj za razmislek
<p>Ravnatelj skupaj z učitelji, učenci, starši in drugimi pomembnimi deležniki ustvarja varno in spodbudno okolje. Z zagotavljanjem fizične in psihosocialne varnosti. Spodbuja vzajemni pretok pomembnih informacij, spoštljivo komunikacijo in dobre medsebojne odnose med vsemi zainteresiranimi deležniki in jih omogoča. Gradi kulturo visokih pričakovanj in skupne odgovornosti za učenje. Z ustreznimi mehanizmi spodbuja in spremlja medsebojno zaupanje med učitelji, učenci, starši in okoljem.</p>	<p>Ravnatelj zagotavlja vključenost, tako da ustvarja priložnosti za vse: strokovne delavce, učence, starše in lokalno skupnost. Skrbi za varno in spodbudno okolje, pri čemer poudarja naslednje vrednote: enakopravnost, pravičnost, spoštovanje, sprejemanje razlik idr. Skrbi za zagotavljanje fizične in psihosocialne varnosti. Spodbuja vzajemni pretok pomembnih informacij, spoštljivo komunikacijo in dobre medsebojne odnose med vsemi zainteresiranimi deležniki in jih omogoča. Gradi kulturo visokih pričakovanj in skupne odgovornosti za učenje. Z ustreznimi mehanizmi spodbuja in spremlja medsebojno zaupanje med učitelji, učenci, starši in okoljem.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kako ravnatelj skrbi za to, da se na šoli udeležujejo načela enakopravnosti, pravičnosti, medkulturnosti, spoštovanja idr.?</li> <li>• Kako dobro ravnatelj pozna strokovne delavce, učence, starše in okolje? Kako jih spoznava? Kako skrbi za to, da je šola v svojem okolju družbeno odgovorna?</li> <li>• Kako ravnatelj skupaj z drugimi razpravlja o pogledih na vzgojo in se dogovarja o pomembnih odločitvah in strategijah?</li> <li>• Ali ravnatelj jasno izrazi svoja pričakovanja in na kakšen način omogoča drugim deležnikom, da jih izrazijo?</li> <li>• Kako ravnatelj promovira skrb za zdravje?</li> <li>• Kako ravnatelj krepi ustrežno klimo in kulturo in spremlja to področje?</li> </ul>
<p>Ravnatelj spodbuja različne oblike sodelovanja z družinami, ki krepijo skrbno odgovornost za učenje in razvoj učencev.</p>	<p>Ravnatelj ve, kako je sodelovanje z družinami pomembno za razvoj in napredek učencev, zato starše proaktivno vključuje v izobraževanje njihovih otrok in življenje šole. Zagotavlja, da učitelji komunicirajo in sodelujejo s starši in tako podpirajo učenje učencev. Omogoča smiselno vključevanje staršev v šolske dejavnosti in skrbi, da šola za starše izvaja take dejavnosti, ki so v podporo učenju in razvoju učencev.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Katere uspešne strategije sodelovanja z družinami (starši, skrbniki) razvija in uporablja ravnatelj (skupaj z učitelji)?</li> <li>• Kako ravnatelj spodbuja in izvaja različne formalne in neformalne oblike sodelovanja s starši?</li> <li>• Kako ravnatelj spremlja, ali sodelovanje šole s starši vpliva na učenje učencev?</li> <li>• Na kakšne načine starši prevzemajo (so)odgovornost za vzgojo in učenje učencev ter se vključujejo v delo šole?</li> </ul>



<p>Ravnatelj dejavno sodeluje s predstavniki lokalnega okolja, šolskega sistema in z drugimi ravnatelji.</p>	<p>Ravnatelj spremlja različne oblike sodelovanja s predstavniki šolskega sistema (npr. MIZŠ, JZ, predmetne komisije ...) in se dejavno vključuje vanje; tako krepi kakovost vodenja, učenja in poučevanja. Spremlja potrebe lokalnega okolja in se odziva nanje. Zaveda se, da je prenos znanja in veščin vodenja pomemben, zato jih prenaša na druge ravnatelje. Njegov način vodenja je sodelovalen, povezuje se z drugimi šolami in tako izboljšuje prakso vodenja in kakovost delovanja šol.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kako ravnatelj zagotavlja, da v šoli smiselno uvajajo novosti in zahteve šolskega sistema ter lokalne skupnosti?</li> <li>• Kako ravnatelj prenaša svoje znanje in veščine vodenja (regijski aktivni, mentorstvo, svetovanje, članki, mreže ...)?</li> <li>• Kako ravnatelj prispeva k sistemskim/strokovnim rešitvam na področju vodenja?</li> <li>• Kako ravnatelj skrbi za razvoj stroke in krepitev njenega statusa v širši družbi?</li> <li>• V katere profesionalne skupnosti je ravnatelj vključen?</li> </ul>
<p>Ravnatelj vzpostavlja sodelovanje z različnimi deležniki zaradi doseganja ciljev vzgoje in izobraževanja.</p>	<p>Ravnatelj pozna širše družbeno okolje, vključujoč znanost, socialne spremembe in nova družbena razmerja ter spremlja potrebe na trgu dela. Ravnatelj spodbuja izmenjave med zunanjimi strokovnjaki in učitelji. Vzpostavlja partnerstva z lokalnimi podjetji, delodajalci in izobraževalnimi ustanovami ter tako krepi programe in prispeva k doseganju ciljev šole. Sodeluje z različnimi organizacijami, društvi, ustanovami (npr. muzeji, domovi starostnikov ...). V sodelovanju z drugimi izobraževalnimi ustanovami razvija prakso poučevanja (npr. s pedagoško fakulteto), spodbuja mednarodno sodelovanje in se dejavno vključuje vanj.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kako ravnatelj in učitelji pri svojem delovanju upoštevajo širše družbeno okolje?</li> <li>• Kako ravnatelj in učitelji prepoznajo in spremljajo spreminjajoče se potrebe na trgu dela in v gospodarstvu, koga vključujejo in kako se na potrebe odzivajo? Kako ravnatelj skrbi za promocijo šole, izobraževalnih programov?</li> <li>• Kako zagotovi sodelovanje strokovnjakov iz širšega gospodarskega in družbenega okolja pri oblikovanju in izvajanju izobraževalnih programov?</li> <li>• Kako ravnatelj spremlja spremembe pri višje in visokošolskih študijskih programih za vodenje karierne orientacije?</li> <li>• Kako ravnatelj v sodelovanju z lokalnim okoljem in drugimi deležniki spodbuja krepitev socialnega in kulturnega kapitala?</li> <li>• Kako ravnatelj spodbuja mednarodno sodelovanje in kako dejavno se vanj tudi sam vključuje?</li> </ul>







### Primeri meril in opisnikov, ki kažejo, da je sodelovanje ravnatelja z okoljem učinkovito

- Ravnatelj na različne načine spremlja zadovoljstvo različnih deležnikov s šolo.
- Stopnja zadovoljstva različnih deležnikov s šolo.
- Ravnatelj deležnikom omogoča različne priložnosti za razpravo o pomembnih vprašanjih in odločanje o njih.
- Šola na različne načine vključuje starše.
- Delež in aktivnost staršev pri vključevanju v različne oblike sodelovanja s šolo.
- Člani sveta šole in sveta staršev na svojih srečanjih razpravljajo o učenju in dosežkih učencev.
- Starši se na šoli počutijo dobrodošle.
- Šola učence na različne načine vključuje v soodločanje.
- Ravnatelj se redno in dejavno vključuje v profesionalne skupnosti ravnateljev.
- Ravnatelj tvorno prispeva k obravnavi in pripravi sistemskih rešitev in predlogov.
- Ravnatelj dobro pozna lokalno okolje in sodeluje z njim.
- Ravnatelj dobro pozna širše družbeno okolje (znanost, socialne spremembe, nova družbena razmerja).
- Število, vsebina in kakovost vzpostavljenih partnerstev in sodelovanje z delodajalci, izobraževalnimi ustanovami in drugimi organizacijami, društvi, ustanovami.
- Raznolikost in učinkovitost mehanizmov za prepoznavanje spreminjajočih se izobraževalnih potreb na trgu dela in v gospodarstvu (v povezavi s kazalnikom 9/PSI).
- Odpiranje možnosti za pridobitev poklicne kvalifikacije/izobrazbene ravni čim širšemu krogu prebivalstva ter spodbujanje vpisa v šolo in posamezne izobraževalne programe (v povezavi s kazalnikom 10/PSI).
- Delež sredstev, ustvarjenih s pripravo in izvedbo seminarjev po naročilu gospodarstva (v povezavi s kazalnikom 11/PSI).
- Ravnatelj promovira šolo in izobraževalne programe v lokalnem okolju in v različnih skupnostih delodajalcev.
- Šola redno spremlja stopnjo vpisa v posamezne izobraževalne programe in trende vpisa skozi leta ter se na to odziva z ukrepi (v povezavi s kazalnikom 3/PSI).
- Pogostost, vsebina in kakovost mednarodnih sodelovanj, v katera so vključeni ravnatelj, učitelji, učenci (glej tudi zvezek 4: Varno in spodbudno učno okolje.)





### Viri podatkov

- različni načini ugotavljanja zadovoljstva deležnikov z obravnavami, različnimi dejavnostmi, projekti, sodelovanjem idr.;
- analiza podatkov v internih dokumentih (poročila, projektna dokumentacija, analize trga dela in potreb delodajalcev v lokalnem okolju);
- analiza odprtega kurikula šole, analiza izvedbenega kurikula šole;
- dokumentacija o dogodkih za promocijo šole in izobraževalnih programov (predstavitve poklicev, sejmi, informativni dnevi, publikacije, zloženke);
- dokazila o sodelovanju;
- soavtorstvo različnih predstavitev, predlogov, obravnav ipd.;
- mediacija, hospitacije.







## Standard 4

### Ravnatelj vodi razvoj šole in je odgovoren za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti

Ravnatelj sistematično, načrtno in v sodelovanju z vsemi pomembnimi deležniki vodi *razvoj šole* in pripravlja njen razvojni program, v katerem so opredeljeni razvojni cilji, usmerjeni v izboljšanje učenja in poučevanja. Skrbi, da v razpravi o ciljih sodelujejo vsi pomembni deležniki (učitelji, učenci, starši, delodajalci itd.). Ravnatelj omogoča (in skrbi za to), da v šoli *izvajajo* načrtovane dejavnosti, s katerimi dosegajo zastavljene cilje, in njihovo uspešnost sproti *spremljajo* tudi na ravni šole, pri čemer si pomaga z različnimi podatki. Na temelju sprotne spremljanja ravnatelj ob koncu šolskega leta ali razvojnega cikla skupaj s timom za kakovost, učitelji in drugimi deležniki *ovrednoti* doseganje zastavljenih ciljev. Skrbi za *poročanje* in zagotavlja, da so informacije o rezultatih in učinkih delovanja dostopne vsem pomembnim deležnikom. Na temelju ugotovitev in sprejetih *ukrepov* vodi nadaljnje načrtovanje dela v šoli. Ob tem razvija in krepi *kulturo kakovosti*, s poudarkom na zaupanju, pozitivnem odnosu do razvoja in sprememb ter na skupni odgovornosti za kakovostno delovanje šole. Spodbuja in omogoča nenehno *krepitev zmožnosti* učiteljev za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti (UKZ) s samoevalvacijo ter se na tem področju tudi sam uči.

#### Kazalniki kakovosti

- 4.1 Ravnatelj vodi razvoj šole in skrbi za sistematično ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo.
- 4.2 Ravnatelj skrbi za organizacijski okvir ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.

Opisi kazalnikov in primeri vprašanj za razmislek so prikazani v preglednicah na straneh 28–29.





#### Standard 4 | Ravnatelj vodi razvoj šole in je odgovoren za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti

Kazalniki	Opis kazalnikov	Primeri vprašanj za razmislek
Ravnatelj vodi razvoj šole in skrbi za sistematično ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo.	Ravnatelj vodi razvojno načrtovanje (za obdobje od 3 do 5 let), ki je osredotočeno v izboljšanje in razvoj učenja in poučevanja. Poskrbi, da so v razpravo o ciljnih vključeni pomembni deležniki (učitelji, učenci, starši, delodajalci, lokalna skupnost ...). Pripravlja razvojni program in letni delovni načrt in skrbi za to, da so prednostni cilji šole konkretizirani v pripravah (načrtih) učiteljev, aktivov itd. Na ravni šole spodbuja redno spremljanje izvajanja načrtovanih dejavnosti, s katerimi si prizadevajo doseči zastavljene cilje (proces), in s tem povezano izboljšanje učenja in poučevanja (rezultati), pri čemer si pomaga z različnimi kvantitativnimi in kvalitativnimi podatki. Skupaj s timom za kakovost in učitelji vrednoti doseganje zastavljenih ciljev ter o tem poroča pomembnim deležnikom. Ravnatelj poskrbi, da ugotovitve upošteva in jih z ustreznimi ukrepi, udejanjijo pri naslednjem načrtovanju.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kako ravnatelj skrbi za to, da razprave in odločitve o ciljnih izhajajo iz poslanstva, vizije in že opredeljenih dolgoročnih usmeritev šole oziroma se z njimi povezujejo?</li> <li>Kako ravnatelj zagotavlja, da učitelji aktivno sodelujejo pri pripravi razvojnega programa in letnega delovnega načrta in da v skladu z razvojnimi cilji načrtujejo tudi svoje delo? Kako vodi proces uvajanja sprememb?</li> <li>Kako ravnatelj (skupaj s timom za kakovost) na različne načine spremlja uresničevanje načrtovanih razvojnih ciljev?</li> <li>Kako ravnatelj omogoča in spodbuja skupne strokovne razprave in strokovne razprave po aktivih, s katerimi spremljajo doseganje zastavljenih ciljev?</li> <li>Kako ravnatelj spodbuja in omogoča izmenjavo primerov dobre prakse, povezanih z izbranimi razvojnimi cilji?</li> <li>Kako ravnatelj zagotavlja, da poročanje ni samo sebi namen? Kako zagotavlja, da učitelji o ugotovitvah razpravljajo strokovno, argumentirano, na podlagi zbranih podatkov in da so ključne ugotovitve temelj za nadaljnje načrtovanje?</li> <li>Kako ravnatelj o doseganju ciljev poroča različnim pomembnim deležnikom in kako jih vključuje v razpravo?</li> </ul>

Ravnatelj vzpostavlja okvir za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti. Ravnatelj spodbuja razvoj kulture kakovosti, namen česar je izboljševanje učenja in poučevanja. Ima pozitiven odnos do spremljanja in vrednotenja lastnega dela, dela učiteljev in (samo)evalvacije na ravni šole, pri čemer gradi medsebojno zaupanje, odprtost in sodelovanje. Poskrbi za to, da je samoevalvacija vpeta v delovanje šole, pri čemer vključuje različne deležnike, med seboj povezuje različne dejavnosti, projekte in pobude, kar je razvidno tudi iz ključnih dokumentov (razvojni program, letni delovni načrt, poročilo o realizaciji letnega delovnega načrta), predvsem pa iz dejstva, da učitelji samoevalvacijo povezujejo s svojim delom oziroma učnim procesom. Da bi bila skrb za kakovost učinkovitejša in ustrezno porazdeljena, ravnatelj vzpostavi tim za kakovost in skupaj z njim vodi razvoj šole ter proces ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti s samoevalvacijo. Skrbi za to, da v šoli z različnimi strategijami vsi pridobivajo nova znanja in spretnosti za kakovostno in trajno samoevalvacijo, in jo omogoča.

- Kako ravnatelj spodbuja, podpira skupno skrb in odgovornost za kakovost?
- Kako ravnatelj prepoznava in promovira pomen samoevalvacije, s katero naj bi izboljšali kakovost učenja in poučevanja, ter kako jo povezuje z delom v razredu?
- Kako ravnatelj spodbuja in razvija refleksijo, vrednotenje lastnega dela v šoli?
- Kako ravnatelj poskrbi, da so vsi učitelji dejavno vključeni v vse faze UZK (tj. načrtovanje, izvajanje, spremljanje in vrednotenje)? Kakšno vlogo imajo strokovni aktivni in druge skupine (npr. programski učiteljski zbor, oddelčni učiteljski zbor, projektni timi itd.)?
- Kako ravnatelj samoevalvacijo vsebinsko in operativno povezuje z razvojnim programom, letnim delovnim načrtom in poročilom o realizaciji letnega delovnega načrta?
- Kako učinkovito ravnatelj povezuje delo tima za kakovost s svojim vodenjem in delovanjem učiteljev za izboljšanje učenja in poučevanja?
- Kako ravnatelj omogoča, da tim za kakovost in učitelji sistematično krepijo svoje zmožnosti za UZK s samoevalvacijo (npr. usposabljanja, vključevanje v dejavnosti, medsebojna izmenjava prakse in izkušeni, uporaba usmeritev, protokolov ...)?





## Primeri meril in opisnikov, ki kažejo na učinkovito sodelovanje ravnatelja z okoljem

- Šola ima zapisane razvojne cilje na področju učenja in poučevanja ter pripravljen razvojni program.
- Učitelji poznajo razvojne cilje šole in jih z različnimi dejavnostmi uresničujejo.
- Z razvojnimi cilji šole so seznanjeni vsi pomembni deležniki (učenci, svet šole, starši ...).
- Razvojni cilji so operativno razdelani v letnem delovnem načrtu šole, načrtih za delo aktivov in drugih skupin (npr. programskih učiteljskih zborov, oddelčnih učiteljskih zborov, projektnih timov) ter v letnih pripravah učiteljev.
- V šoli sproti spremljajo izvajanje načrtovanih dejavnosti in doseganje zastavljenih ciljev (npr. s strokovnimi razpravami, z vmesnimi analizami, s sistematičnim pridobivanjem povratnih informacij od učencev ...).
- V šoli dosegane zastavljenih ciljev spremljajo z zbiranjem in uporabo različnih kvantitativnih in kvalitativnih podatkov.
- Šola ima letno poročilo o samoevalvaciji oziroma poročilo komisije za kakovost, ki ga ravnatelj obravnava skupaj z učiteljskim zborom in uporablja za nadaljnje načrtovanje.
- Letna poročila o samoevalvaciji obravnava in sprejme svet šole.
- Ugotovitve o doseganju ciljev in priporočila (ukrepi) za nadaljnje delo izhajajo iz podatkov.
- V šoli je vzpostavljen sistem kakovosti (v povezavi s kazalnikom 1/PSI).
- Večina učiteljev ima pozitiven odnos do samoevalvacije.
- Večina učiteljev je motivirana za uvajanje izboljšav.
- Vzpostavljen je tim za kakovost, ki dobro deluje.
- Jasno so opredeljene vloge in naloge ravnatelja, tima za kakovost, aktivov in drugih skupin ter učiteljev na področju UZK s samoevalvacijo.
- O prizadevanjih za kakovost šola sistematično obvešča tudi druge deležnike (starše, delodajalce idr.) in jih vključuje vanje.
- Iz dokumentacije šole je razvidno, da je samoevalvacija povezana z njenim rednim delovanjem (razvojni program, letni delovni načrt, poročilo o realizaciji letnega delovnega načrta).
- Ravnatelj in učitelji sproti in sistematično spremljajo svoje delo in se o ugotovitvah odprto pogovarjajo.
- V šoli na različne načine sistematično krepijo zmožnosti učiteljev za UZK s samoevalvacijo (npr. interna usposabljanja, udeležba na seminarjih in konferencah ...).
- V šoli si učitelji pogosto izmenjujejo primere dobre prakse na področju učenja in poučevanja.





## Viri podatkov

- podatki iz šolske dokumentacije (razvojni program, letni delovni načrt, poročilo o realizaciji letnega delovnega načrta, letne priprave učiteljev, poročilo o kakovosti itd.);
- podatki iz internih dokumentov (zapisniki srečanj ipd.);
- povratne informacije, neformalni pogovori;
- različni načini ugotavljanja odnosa do UZK s samoevalvacijo – razprava, vprašalnik ipd. (glej tudi zvezek 6: Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo.)







## Navedena literatura

- Brejc, M., in J. Erčulj, ur. 2009. »Ravnatelji raziskujejo svoje delo: akcijsko raziskovanje.« Učno gradivo, Šola za ravnatelje, Ljubljana.
- Brejc, M., in J. Erčulj. 2008. »Spodbujanje profesionalnega razvoja ravnateljev za izboljševanje prakse vodenja.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 6 (2): 5–21.
- Brejc, M., M. Sardoč, D. Zupanc, T. Ažman, G. Cankar, J. Erčulj, S. Gradišnik, A. Jurič, A. Koren, A. Savarin in A. Zavašnik Arčnik. 2011. »OECD Review on Evaluation and Assessment Frameworks for Improving Schools Outcomes: Country Background Report; Slovenia.« <http://www.oecd.org/education/school/48853911.pdf>
- Buck, A. 2016. *Leadership Matters: How Leaders at All Levels Can Create Good Schools*. Woodbridge: John Cat Educational.
- Clark, S., in T. O'Donoghue. 2016. *School Leadership in Diverse Contexts*. London in New York: Routledge.
- Dumont, H., D. Istance in F. Benavides, ur. 2013. *O naravi učenja: uporaba raziskav za navdih prakse*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Earl, L. M., in H. Timperley. 2009. *Professional Learning Conversations: Challenges in using Evidence for Improvement*. Dordrecht: Springer.
- Earley, P. 2013. »V učenje usmerjeno vodenje: kako se uresničuje.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 11 (2): 3–16.
- Erčulj, J., ur. 2008. *Kazalniki kakovosti na področju ravnateljevega dela*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Erčulj, J. 2014. »Ravnatelj kot spodbujevalec v učenca usmerjenega poučevanja in sodelovanja.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 12 (2): 79–96.
- European Commission. 2010. »School Leadership for Learning.« [http://ec.europa.eu/assets/eac/education/experts-groups/2011-2013/teacher/learning-leader\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/assets/eac/education/experts-groups/2011-2013/teacher/learning-leader_en.pdf)
- European Commission. 2012. »Supporting the Teaching Professions for Better Learning Outcomes.« SWD(2012) 374 final, European Commission, Strasbourg.
- European Commission. 2013. *Key Data on Teachers and School Leaders in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Grah, J. 2017. *Vključujoča šola: priročnik za učitelje in druge strokovne delavce*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Hargreaves A., in M. T. O'Connor. 2017. *Collaborative Professionalism*. Melbourne: Centre for Strategic Education.
- Harris, A. 2013. »Distributed Leadership: Friend or Foe?« *Educational Management Administration & Leadership* 41 (5): 545–554.
- Harris, A., in M. Jones. 2017. »Middle Leaders Matters: Reflections, Recognition and Renaissance.« *School Leadership & Management* 37 (3): 213–216.





- Harris, A., in D. Muijs. 2005. *Improving Schools through Teacher Leadership*. Maidenhead: Open University Press.
- Hattie, J. 2016. »Clearing the Lens: Addressing the Criticisms of the Visible Learning Research.« *Corwin Connect*, 22. junij. <http://corwin-connect.com/2018/06/clearing-the-lens-addressing-the-criticisms-of-the-visible-learning>
- Istance, D. 2015. »Pomembnost vodenja v mednarodnem projektu OECD o inovativnih učnih okoljih.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 13 (1): 3–24.
- Katz, S., L. M. Earl in S. Ben Jaafar. 2009. *Building and Connecting Learning Communities: The Power of Networks for School Improvement*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Koren, A. 2007. *Ravnateljstvo: vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Koper: Fakulteta za management; Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Koren, A., in M. Brejc. 2019. »Educational Leadership: Small Countries' Respond to Globalisation, Slovenian Case.« V *Educational Leadership in Policy: Challenges and Implementation within Europe*, ur. Á. H. Ingþórsson, N. Alfirević, J. Pavičić in D. Vican, 205–219. London: Palgrave Macmillan.
- Leithwood, K., K. Seashore Louis, S. Anderson in K. Wahlstrom. 2004. »How Leadership Influences Student Learning.« <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/How-Leadership-Influences-Student-Learning.pdf>
- Lieberman, A., C. Campbell in A. Yashkina. 2016. *Teacher Learning and Leadership: Of, by and for Teachers*. London in New York: Routledge.
- MacBeath, J., in N. Dempster, ur. 2009. *Connecting Leadership and Learning: Principles for Practice*. London in New York: Routledge.
- Murphy, J., in C. V. Meyers. 2008. *Turning Around Failing Schools: Leadership Lessons from the Organizational Success*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- National Association of Secondary School Principals and National Association of Elementary School Principals. 2013. *Leadership Matters: What the Research Says About the Importance of Principal Leadership*. Reston, VI: Principals and National Association of Elementary School Principals.
- OECD. 2013a. *Leadership for 21st century Learning*. Pariz: OECD.
- OECD. 2013b. *Synergies for Better Learning*. Pariz: OECD.
- Reeves, B. D. 2009. »The Learning Leaders/Model Teachers.« *Educational Leadership* 66 (5): 58–86.
- Robinson, V. 2011. *Student-Centered Leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Schleicher, A. 2018. *World Class: Building a 21st-Century School System*. Pariz: OECD.
- Seashore, K. L., K. Leithwood, K. L. Wahlstrom, in S. E. Anderson. 2011. »Investigating the Links to Improved Student Learning: Final Report of Research Findings.« <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Investigating-the-Links-to-Improved-Student-Learning.pdf>
- Senge, P., H. Hamilton in J. Kania. 2015. »The Dawn of System Leadership.« *Stanford Social Innovation Review*. [https://ssir.org/articles/entry/the\\_dawn\\_of\\_system\\_leadership](https://ssir.org/articles/entry/the_dawn_of_system_leadership)
- Sharrat, L., in B. Planche. 2016. *Leading Collaborative Learning: Empowering Excellence*. Thousand Oaks, CA: Corwin.



- Silins, H., in B. Mulford. 2007. »Leadership and School Effectiveness and Improvement.« V *International Handbook of School Effectiveness and Improvement*, ur. Tony Townsend, 635–658. Dordrecht: Springer.
- Zavašnik Arčnik, M. 2015. »Vodenje za učenje.« V *Izbrana poglavja iz vodenja v vzgoji in izobraževanju*, ur. M. Zavašnik Arčnik in Justina Erčulj, 5–26. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Zavašnik Arčnik, M., in K. Mihovar Globokar. 2015. »Profesionalni razvoj ravnateljev v zakonodajnih okvirih.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 13 (1): 79–99.
- Townsend, T. 2012. »Vodenje za učenje.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 10 (3): 3–16.
- Woods, P. A., in G. J. Woods. 2013. »Poglabljanje distribuiranega vodenja: demokratična perspektiva moči.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 11 (2): 17–40.
- West-Burnham, J. 2011. »Kje so meje?« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 9 (2): 3–13.





A series of 25 horizontal black lines spanning the width of the page, providing a template for writing.





A series of 25 horizontal black lines spanning the width of the page, providing a template for writing.







A series of 25 horizontal black lines spanning the width of the page, providing a template for writing.



Potrebna je veliko poguma, da slišiš, kaj ne deluje in kaj je treba spremeniti.

Standarde uporabljam, da reflektiram svojo prakso in razvijam vodstvene spretnosti.

Vidim možnost za uporabo standardov, za uresničitev pa bi potrebovala tim ... Če ima šola dober tim, lahko dobro dela tudi z novim ravnateljem.

Pred kratkim sem začela uporabljati standarde vodenja kot del načrtovanja svojega delovanja. Z njihovo pomočjo lahko določim jasne cilje in si učinkovito postavljam izzive vodenja.

Za uresničevanje standardov oziroma uspešno vodenje vrtcev in šol sta pomembni krepitev in podpora vseživljenjskega učenja ravnateljev.

Standardi so lahko dobro izhodišče za novoimenovane ravnatelje, da vidi, kaj se od njega pričakuje.

Potrebna je nekakšna »mehka prisila«, da bomo ravnatelji pri svojem delu standarde dejansko uporabljali.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI  
SOCIALNI SKLAD



Šola za ravnotežje



Državni izpitni center



Zavod  
Republike  
Slovenije  
za solstvo

