

# MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM

v projektu Vseživljenjsko učenje  
ravnateljev – usposabljanje  
za vodenje šol in vrtcev II



Začetek ravnateljevanja

Poročilo za šolsko leto 2012–2013

## MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM

### v projektu Vseživljenjsko učenje ravnateljev – usposabljanje za vodenje šol in vrtcev II

Poročilo o izvedbi v šolskem letu 2012-2013

Justina Erčulj

Anja Sagadin

**Odgovorna oseba:** Andrej Koren

**Oblikovanje:** B & S d. o. o.

Kranj, 2013

© 2013 Šola za ravnatelje

Publikacija je financirana iz sredstev  
Evropskega socialnega sklada.

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

**37.091.113:005.963.2**

ERČULJ, Justina

Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem [Elektronski vir]  
: poročilo za šolsko leto 2012-2013 / pripravila Justina Erčulj,  
Anja Sagadin. - El. knjiga. - Kranj : Šola za ravnatelje, 2013. -  
(Vseživljenjsko učenje ravnateljev - usposabljanje za vodenje šol  
in vrtcev II)

Način dostopa (URL): <http://www.solazaravnatelje.si/vsezivljenjsko-ucenje/mentorstvo-novoimenovanim-ravnateljsem/porocilo-za-solsko-letu-2011-2012/>

**ISBN 978-961-6637-48-0 (pdf)**

1. Sagadin, Anja  
269134592



# MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM

v projektu Vseživljenjsko učenje  
ravnateljev – usposabljanje  
za vodenje šol in vrtcev II



Začetek ravnateljstva



Poročilo za šolsko leto 2012–2013



Začetek ravnateljstva

**MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM**  
Poročilo za šolsko leto 2012-2013

# VSEBINA

I. PROGRAM MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM	
1.1. Namen in cilji programa.....	6
1.2. Udeleženci.....	6
1.2.1. Izbor novoimenovanih ravnateljeva.....	6
1.2.2. Izbor ravnateljev mentorjev.....	7
II. IZVEDBA PROGRAMA IN METODE DELA.....	9
2.1. Izvedba programa.....	10
2.1.1. Izvedba srečanj.....	11
3.1.1.1 Uvodno srečanje.....	11
3.1.1.2 Finančno vodenje šole.....	12
3.1.1.3 Novosti in odprta vprašanja na področju zakonodaje in šolske inšpekcije.....	12
3.1.1.4 Spremljanje pouka.....	12
3.1.1.5 Načrtovanje.....	13
3.1.1.6. Zaključno srečanje.....	13
2.1.2. Individualna srečanja.....	13
2.1.3. Vmesne aktivnosti.....	14
2.2. Metode in oblike dela.....	14
2.3. Dokončanje programa in potrdila.....	14
III. SPREMLJANJE IN EVALVACIJA USPOSABLJANJA V PROGRAMU.....	15
3.1. Evalvacija novoimenovanih ravnateljev ob zaključku programa.....	16
3.1.1 Povzetek evalvacij novoimenovanih ravnateljev.....	18
3.2. Refleksija mentorjev.....	18
3.2.1 Povzetek evalvacij mentorjev.....	19
3.3. Refleksija koordinatorjev skupin.....	20
VI. POVZETEK IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE.....	23
V. PRILOGE.....	25



Začetek ravnateljevanja

MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM  
Poročilo za šolsko leto 2012-2013



Začetek ravnateljstva

MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM  
Poročilo za šolsko leto 2012-2013

## KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: Udeleženci v programu v šolskem letu 2012/13 po regijah in ravneh izobraževanja .....	7
Preglednica 2: Vsebine prvega srečanja in vmesne obveznosti udeležence .....	11
Preglednica 3: Vsebine tretjega srečanja in vmesne obveznosti udeležencev.....	12
Preglednica 4: Vsebine drugega srečanja in vmesne obveznosti udeležencev.....	12
Preglednica 5: Vsebine četrtega srečanja in vmesne obveznosti udeležencev.....	12
Preglednica 6: Vsebine petega srečanja in vmesne obveznosti udeležencev .....	13
Preglednica 7: Vsebine šestega srečanja .....	13

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Razpis programa Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, september 2012.....	26
Priloga 2: Skupine udeležencev v programu.....	26
Priloga 3: Urnik srečanj za šolsko leto 2012/2013.....	28
Priloga 4: Vabilo na prvo srečanje skupine M-OŠ28.....	29
Priloga 5: Evalvacijski vprašalnik .....	30
Priloga 6: Oporne točke za refleksijo koordinatorjev .....	30
Priloga 7: Oporne točke za refleksijo mentorjev.....	30
Priloga 8: Vmesne aktivnosti novoimenovanih ravnateljev.....	30
Priloga 9: Spremljava individualnega sodelovanja .....	32



PROGRAM  
MENTORSTVO  
NOVOIMENOVANIM  
RAVNATELJEM





Začetek ravnateljstva

## 1.1. NAMEN IN CILJI PROGRAMA

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

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 ravnateljstva;
- omogočiti refleksijo na lastno prakso;
- spodbujati mreženje.

## 1.2. UDELEŽENCI

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

### 1.2.1. Izbor novoimenovanih ravnateljev

Septembra 2012 je bil objavljen javni razpis (priloga 1) in poslan ravnateljem, ki so bili prvič imenovani v obdobju od 1. 9. 2011 do 30. 9. 2012. V program smo vključili vse prijavljene, in sicer 29 ravnateljev, po prvem srečanju pa smo v program sprejeli še tri. Razdelili smo jih v štiri skupine (priloga 2). V preglednici 1 je prikazan pregled udeležencev v programu v šolskem letu 2012/13 po regijski zastopanosti in zastopanosti po ravneh izobraževanja.



### Preglednica 1: Udeleženci v programu v šolskem letu 2012/13 po regijah in ravneh izobraževanja

Regijska zastopanost	Število
Goriška	2
Obalno-kraška	2
Jugovzhodna Slovenija	3
Osrednjeslovenska	7
Gorenjska	5
Zasavska	1
Spodnjeposavska	2
Savinjska	5
Koroška	1
Podravska	1
Pomurska	3
Raven izobraževanja	Število
Vrtec	7
Osnovna šola	19
Srednja šola	6
Skupaj	32



Začetek ravnateljevanja

MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM  
Poročilo za šolsko leto 2012-2013

#### 1.2.2. Izbor ravnateljev mentorjev

V šolskem letu 2012/13 smo k sodelovanju v programu povabili iste mentorje kot leto prej, le nekaj jih je bilo zaradi večjega števila novoimenovanih ravnateljev novih. Tako smo k sodelovanju povabili še sedem novih mentorjev. Zaradi upokojitve dveh mentoric med programom je vlogo mentorja opravljal tudi koordinator Aleš Žitnik, mentorica Majda Rojc pa je prevzela mentoriranje dveh novoimenovanih ravnateljev.



Začetek ravnateljstva

**MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM**  
Poročilo za šolsko leto 2012-2013



# IZVEDBA PROGRAMA IN METODE DELA





Začetek ravnateljstva

Za razvoj in izvedbo programa skrbijo vodja programa, koordinatorji skupin in koordinatorka 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 koordinatorko področij;
- usklajuje program z drugimi programi vseživljenjskega učenja ravnateljev.
- V šolskem letu 2012/2013 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 ravnateljce usmerja pri oblikovanju listovnika;
- sodeluje pri oblikovanju programa;
- se udeležuje sestankov koordinatorjev skupin;
- pripravi poročilo o svojem delu v programu.

V šolskem letu 2012/2013 so bili koordinatorji skupin Branka Ščap, Aleš Žitnik, Breda Forjanič 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 2012/2013 je bila koordinatorka področij za program Mentorstvo novoimenovanim ravnateljcem Anja Sagadin.

## 2.1. IZVEDBA PROGRAMA

Program je trajal od septembra 2012 do junija 2013. Obsegal je 36 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 2012/13 smo na pobudo udeležencev in koordinatorjev spremenili sosledje vsebin srečanj, da bi program še bolje uskladili z aktivnostmi v zavodih. Tako je bila vsebina finančno poslovanje zavoda izvedena na drugem srečanju, zakonodaja in šolska inšpekcija pa na tretjem. Na novo smo zasnovali peto delavnico Načrtovanje VIZ dela, ki so jo v tem šolskem letu izvedli koordinatorji sami.

### 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
priprava vprašanj za predavatelja s področja finančnega poslovanja

Srečanje so izvajali:

- Andrej Koren, direktor Šole za ravnatelje;
- Justina Erčulj, vodja programa Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem;
- koordinatorji skupin;
- Vida Holobar Starič, Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport RS, vodja sektorja za vrtce;
- Olga Jukič, Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport RS, sektor za vrtce;
- Boris Zupančič, , vodja sektorja za osnovne šole;
- Marija Gregorc, Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport RS, sektor za osnovne šole;
- Renata Zupanc Grom, Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport RS, vodja sektorja za srednje šolstvo.

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



Začetek ravnateljevanja



Začetek ravnateljstva

### 3.1.1.2. Finančno vodenje šole

**Preglednica 3:** Vsebine tretjega srečanja in vmesne obveznosti udeležencev

#### Vsebine srečanja

predstavitve finančnega poslovanja šole kot sredstva za zagotavljanje materialnih pogojev za delo šole

#### Vmesne obveznosti

priprava vprašanj za predavatelje s področja zakonodaje in šolske inšpekcije

Srečanje so izvajali:

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

### 3.1.1.3. Novosti in odprta vprašanja na področju zakonodaje in šolske inšpekcije

**Preglednica 4:** Vsebine drugega srečanja in vmesne obveznosti udeležencev

#### Vsebine srečanja

predstavitve novosti s področja šolske zakonodaje ter ugotovitev šolske inšpekcije

#### Vmesne obveznosti

refleksija na svojo dosedanje prakso hospitiranja

Srečanje so izvajali:

- koordinatorji skupin;
- Ksenija Mihovar Globokar, direktorica Službe vlade RS za zakonodajo;
- Tomaž Rozman, v. d. generalnega sekretarja Ministrstva za izobraževanje, znanost, kulturo in šport RS.

### 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 obveznosti

presoja svojega letnega delovnega načrta po danih izhodiščih

Srečanje so izvajali:

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



Začetek ravnateljevanja

MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM  
Poročilo za šolsko leto 2012-2013

### 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 obveznosti
izpolniti evalvacijski vprašalnik

Srečanje so izvajali:

- koordinatorji skupin.

Delavnico smo skupaj s koordinatorji v šolskem letu 2012/13 zasnovali na novo. Koordinatorji in udeleženci so v končni evalvaciji programa izvedbo delavnice ocenili kot uspešno. Uporabljene drsnice bomo pri naslednji izvedbi programa vključili v priročnik za udeležence.

### 3.1.1.6. Načrtovanje

**Preglednica 7:** Vsebine šestega srečanja

Vsebine srečanja
refleksija na prvo leto ravnateljevanja in smernice za nadaljnji profesionalni razvoj
predstavitve programov za vseživljenjsko učenje ravnateljev v projektu Vseživljenjsko učenje ravnateljev – usposabljanje za vodenje šol in vrtcev II
etika v vodenju
evalvacija programa in podelitev potrdil

Srečanje so izvajali:

- Miro Cerar, Pravna fakulteta Univerze v Ljubljani;
- Sebastjan Čagran, predavatelj Šole za ravnatelje;
- Justina Erčulj, predavateljica Šole za ravnatelje in vodja programa;
- Andrej Koren, direktor Šole za ravnatelje;
- koordinatorji skupin.

Zaključno srečanje programa Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem je bilo organizirano kot zaključna konferenca projekta Vseživljenjsko učenje ravnateljev – usposabljanje za vodenje šol in vrtcev II, del katerega je program. Srečanja so se udeležili tudi mentorji.

## 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. Oboje so ocenili kot zelo koristno. Sicer so se o datumih in načinih medsebojnega komuniciranja dogovarjali sami. Sodelovanje je potekalo po telefonu, elektronski pošti ali osebno. Mentorji so individualno sodelovanje spremljali s pomočjo tabele (priloga 9). Zapise so zbrali koordinatorji skupine.



Začetek ravnateljstva

### 2.1.3. Vmesne aktivnosti

Po vsakem srečanju so morali novoimenovani ravnatelji opraviti vmesne aktivnosti, ki so bile povezane s temami srečanj. V šolskem letu 2012/13 smo jih prenovili in bolj vsebinsko uskladili s potekom 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 8.

## 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

31 udeležencev je izpolnilo pogoje za dokončanje programa, to je udeležba na vsaj štirih 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), ovrednotena z 1,5 točke. Ena udeleženka ni izpolnila pogojev.

Ravnatelji mentorji, ki so svojo vlogo opravljali v letu 2012/13 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.





# SPREMLJANJE IN EVALVACIJA USPOSABLJANJA V PROGRAMU





Začetek ravnateljstva

MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM  
Poročilo za šolsko leto 2012-2013

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), mentorji in koordinatorji skupin pa zapisali refleksijo (priloga 6, 7).

### 3.1. EVALVACIJA NOVOIMENOVANIH RAVNATELJEV OB ZAKLJUČKU PROGRAMA

Ob koncu programa so novoimenovani ravnatelji izpolnili evalvacijski vprašalnik (priloga 5). Ocenili so ustreznost in uporabnost vsebin ter izvedbo programa. Vprašalnik je izpolnilo 28 ravnateljev.

#### Ustreznost vsebin na srečanjih

Udeleženci menijo, da so bile vsebine na srečanju zelo ustrezne, skrbno izbrane, uporabne, da zajamejo vsa področja ravnateljevega dela. Menijo, da so tudi aktualne oziroma prilagojene trenutnim razmeram v šolstvu, izvedene ob pravem času oziroma preiščljeno razporejene glede na delo v zavodu. Nekaj udeležencev je omenilo, da se vsebine pokrivajo z vsebinami, ki se obravnavajo v okviru programa šola za ravnatelje. Večina izmed teh meni, da so kljub prekrivanju vsebine programa MNR ustrezno zastavljene in dobra nadgradnja. (»In ko stvari večkrat slišiš, se ti bolj 'usede',« je zapisala ena od novoimenovanih ravnateljic). Nekateri so izrazili željo po večjem številu praktičnih primerov, ponovno pa so želeli še več vsebin s področja financ, prava in inšpekcije. Na srečanjih je bilo vedno dovolj časa za aktualne teme. Zelo koristna so bila neformalna druženja, izmenjava mnenj, razprava, medsebojna podpora. Menijo, da so dobili konkretne odgovore na vprašanja. (»Ker smo prejeli različne 'dediščine', smo lahko tudi s pomočjo srečanj presodili, kaj ohranimo in kaj spremenimo,« meni eden od novoimenovanih ravnateljev.)

#### Prednosti sodelovanja z mentorjem

Novoimenovani ravnatelji menijo, da je bilo sodelovanje z mentorji zelo koristno, saj so se lahko nanje obračali z vsemi vprašanji, mentorji so jim nudili podporo, jih usmerjali, podali takojšnjo informacijo, izmenjevali izkušnje, gradiva, dobro prakso. Bili so jim tudi čustvena opora, na voljo je bil nekdo takrat, ko so bili v dvomih. Mentorji so jim pomagali s svetovanjem, pomemben je bil njihov »oddaljen« pogled na določeno težavo (pogled z distance). Mentor jim je bil kritični prijatelj, izkušen praktik, ki ne izhaja samo iz teorije. Od mentorjev so dobili konkretne, hitre in strokovne nasvete. Omenili so tudi »prostorsko neobremenjenost«, ker mentor ni prihajal iz konkurenčne šole. Koristno zanje je bilo spoznavanje šolskega življenja in dela na drugih koncih Slovenije. Seznanili so se z drugačnim pogledom na vodenje, dobili nove ideje, spoznali delovne prakse kolegov z več izkušnjami. Nekateri so dobili potrditev svojega vodenja. Pomembno je tudi širjenje mreže – mentor te sezna z drugimi ljudmi iz stroke. Nekateri udeleženci so omenili, da se tudi mentor kljub dolgoletnim izkušnjam še vedno srečuje s podobnimi vprašanji kot oni sami. Kot pomembno so izpostavili možnost sodelovanja z ravnateljem, ki ga lahko neobremenjeno vprašaš tudi »največjo neumnost«, občutek, da je nekdo »na moji strani« pri službenih dejavnostih. Mentor je druga polovica kombinacije »mladost+modrost«. Eden izmed udeležencev meni, da je dodelitev mentorja najboljša stvar v programu. Ena od udeleženk pa je zapisala, da je »z mentorjem [sem si] pridobila novega prijatelja«.

## Pridobitve mentorjevega obiska na šoli oziroma v vrtcu

Obiska mentorjev v obveznostih nismo predvideli, smo ga pa priporočali. Sedem mentorjev ni obiskalo svojih mentorirancev v njihovi šoli oziroma vrtcu. Tisti, ki so jih mentorji obiskali, so obisk ocenili kot zelo koristen. Mentorji so jim dali predloge za delo na šoli, konkretne rešitve za reševanje težav, pregledali dokumentacijo, jim svetovali, se z njimi na štiri oči pogovorili o problematiki in delovanju šole. Mentor z obiskom začuti, kako šola »diha«, spozna mentorirančevo delovno okolje in tako lažje pomaga, spozna novoimenovanega ravnatelja v drugi vlogi, na nevsiljiv način opozori na morebitne napake. S tem ko mentor spozna delovno okolje novoimenovanega, mu tudi lažje svetuje. Pomemben je mentorjev pogled »od zunaj«. Koristen se jim je zdel tudi njihov obisk mentorjeve šole/vrtca. Dobili so nove ideje, si postavili nove izzive, zaznali nekatere dobre prakse in jih vpeljali pri sebi. Eden od udeležencev je ocenil mentorjev obisk bolj kot »opazovalni obisk«.

## Vmesne aktivnosti

Večina udeležencev je menila, da so bile vmesne aktivnosti dobre, saj so ji spodbudile k bolj poglobljenemu in strnjenemu razmišljanju o aktualnih vsebinah oziroma posameznih problematikah. Menijo, da so bile načrtovane sistematično, tako da so novoimenovanemu ravnatelju dajale neposredno pomoč ob pravem času. Všeč jim je bilo, da so imeli možnost postaviti konkretna vprašanja. Aktivnosti so prispevale h kontinuiteti sodelovanja, saj bi brez tega verjetno včasih »zaspali« – prisilile so jih, da so bili bolj aktivni in se pripravili na srečanja. Dobro je, da so aktivnosti določene okvirno in si jih lahko vsak prilagodi glede na potrebe. Nekaterim so pomagale, da so na svoje delo pogledali z razdalje in ga kritično ovrednotili. »Vsaka aktivnost je prispevala k profesionalnemu razvoju,« najdemo v enem od zapisov. Nekateri so menili, da večjega doprinosa k uspešnosti dela ne prinašajo, jih pa prisilijo v refleksijo določenih vidikov dela. Le eden od udeležencev je aktivnosti opisal kot pozitivno breme, ki ga je prisililo k dodatnemu razmišljanju o svojem delu.

## Sodelovanje v programu kot spodbuda za uvajanje sprememb v svojo prakso

Nekateri udeleženci so našli konkretne spremembe pri svojem delu: načrtovanje dejavnosti s kolektivom, spodbujanje strokovnih delavcev za spremljanje strokovne literature, spremljanje učiteljevega dela, dopolnjevanje šolske dokumentacije, nov načrt hospitiranja, novi mesečni obračunski listi, preverjanje izpolnjevanja obveznosti, bolj samozavestna komunikacija z zaposlenimi, večja pozornost pri odnosu s sodelavci, lažje načrtovanje financ. Drugi zaradi sodelovanja v programu niso uvajali večjih sprememb, so pa dobili potrdilo, da gredo v pravo smer, se v nekaterih primerih lažje in hitreje odločajo. Program jim je pomagal k bolj sistematičnemu načrtovanju in organizaciji dela. Izgubili so začetni strah pred ravnateljevanjem in težavami, povezanimi z njim. Menijo, da znajo bolje sprejemati odločitve, si narediti prednostni vrstni red dejavnosti, bolje »rangirati delo« ter s tem probleme in postopek njihovega reševanja. So bolj umirjeni, ker vidijo, da je vsaka težava rešljiva. Lažje se lotijo reševanja določenih nalog. Program jih je spodbudil k razmišljanju o drugačnih pristopih dela in o tem, ali jih lahko uporabijo pri sebi. Več udeležencev je ugotovilo, da lahko nekatere naloge poverijo sodelavcem. Neprecenljivo je širjenje mreže poznanstev, ki si jih pridobijo v programu.



Začetek ravnateljevanja

MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM  
Poročilo za šolsko leto 2012-2013



Začetek ravnateljstva

## Ocena organizacije in koordinacije programa

Devet ravnateljev je organizacijo in koordinacijo programa ocenilo kot dobro, devet kot odlično in deset kot zelo dobro. Posebej so pohvalili: pravočasno obveščanje in posredovanje informacij, dovolj časa za vmesne aktivnosti, jasne in uporabne vsebine, dober izbor mentorjev, dobro pripravljen urnik, dobro izbrani vodje delavnic, vmesne naloge in vnaprej določene datume. Eden izmed udeležencev je predlagal možnost rezervnega termina za primere, ko bi bilo srečanje odpovedano (vremenske razmere). Pohvalili so tudi vse koordinatorje. Več jih je omenilo, da so bili tudi pri tem programu, tako kot pri ostalih programih Šole za ravnatelje, zadovoljni z organizacijo in koordinacijo.

### 3.1.1 Povzetek evalvacij novoimenovanih ravnateljev

#### Vsebina

Vsebine srečanj so udeleženci ocenili kot ustrezne oziroma so pohvalili njihov izbor. Kot že prejšnja leta so tudi v tej skupini želeli več vsebin s področja upravljanja: finance, zakonodaja in šolska inšpekcija. V posameznih komentarjih so omenili, da se vsebine delno pokrivajo z vsebinami v programu šola za ravnatelje, kar se je verjetno nanašalo na vsebine o načrtovanju in spremljanju pouka. Dodati jim je treba čim več praktičnih vsebin, kar bi jih še močneje ločilo od omenjenega programa.

#### Metode dela

Med metodami dela so najbolj pohvalili tiste, ki omogočajo čim več izmenjave izkušenj: medsebojne obiske šol, pogovore v sklopu srečanj, ki so jih vodili koordinatorji, neformalne pogovore, torej vse oblike mreženja. Tudi vmesne aktivnosti so po mnenju udeležencev dosegle svoj namen, saj so omogočale, da so se bolj sistematično pripravili na srečanja, poleg tega pa so bile ocenjene kot priložnost za refleksijo na svoje delo. Ker smo jih v tem šolskem letu temeljito prenovili in še bolj uskladili z vsebinami srečanj, večjih sprememb ne načrtujemo.

#### Organizacija in koordinacija

Pri tem se zdi udeležencem pomembno, da so srečanja načrtovana vnaprej in da ne spreminjamo datumov. Nekaj težav smo v tem šolskem letu imeli zaradi pobud za spremembo datumov glede na slabe vremenske razmere, a se je izkazalo, da moramo ohranjati vnaprej določene datume. Pohvali so tudi vlogo koordinatorjev, ki jo je morda potrebno še enkrat pregledati in okrepiti.

## 3.2. REFLEKSIJA MENTORJEV

Mentorji so prav tako dobili vprašalnik na 5. srečanju (priloga 6) in ga izpolnjenega poslali po e-pošti koordinatorici področja. Izpolnilo ga je 25 mentorjev.

#### Ocena programa

Vsi mentorji so zelo pozitivno ocenili tako vsebino kot organizacijo programa. Za novoimеноvane ravnatelje je po njihovem mnenju program zelo pomemben, kar dokazujeta tudi dve izbrani izjavi: »Škoda, da sama nisem imela te priložnosti na začetku ravnateljstva.« »Je eden najboljših načinov za uvajanje novih ravnateljev v to naporno in odgovorno delo.« Kar 11 mentorjev je posebej poudarilo, da je program koristen tudi za mentorje, saj »prinaša

možnost učenja obema«, ker se »drug od drugega lahko nenehno učimo«. Program je po mnenju mentorjev ustrezna dopolnitev programa šola za ravnatelje z mnogimi praktičnimi primeri in rešitvami. Posebej so izpostavili možnost in pomen mreženja, ki ga spodbuja program. Ponuja možnost za vključevanje v krog ravnateljev, ustvarja se podporna mreža tudi za mentorje. Pohvalili so še ustrezen razpored tem, dobro izbrane pare (različnost tako po velikosti šol kot po oddaljenosti) in zanimivo izkušnjo, zaradi česar ne moti, če so mentorji več let zapored.

## Predlagane spremembe pri delu z novoimenovanimi ravnatelji

Večina mentorjev (20) ni predlagalo sprememb v tem delu programa, od njih jih je 7 zapisalo, da spremembe niso potrebne, ker je program dobro zasnovan. Posamezni predlogi so se nanašali na še več primerov iz prakse, na to, da ohranimo načelo bližine zavodov (kar je v nasprotju z odgovori na prejšnje vprašanje) in da bi uvedli pogovor ob listovniku. Več predlogov je bilo, da bi morali razmišljati o obojestranskem obisku, saj je bil obisk na njihovi šoli zelo dobra izkušnja za oba.

## Doživljanje vloge mentorja

Iz odgovorov sklepamo, da so mentorji doživljali svojo vlogo predvsem zelo odgovorno: »Ga prav usmerjam?« »Bom kos svoji vlogi?« Sicer pa so se ponovno pojavili odgovori, da mentorstvo bogati oba, da gre za obojestransko učenje in enakovreden odnos. Podobno kot novoimenovani ravnatelji so tudi mentorji v programu večkrat dobili potrditev, da so »na pravi poti.« Vsebine skupnih srečanj so jim omogočile, da so ostali na tekočem z novostmi in da so »obnovili stvari«. Trije so zapisali, da jim vloga mentorja »laska« oziroma da so »počlašeni«, da jo lahko opravljajo.

## Učenje in spoznanja

Mentorji so v tem delu vprašalnika morali zapisati konkretne primere svojega učenja. Njihove odgovore smo združili v pomenske sklope, ki jih navajamo po pogostosti:

- komunikacija, predvsem spretnost poslušanja;
- načrtovanje časa za mentoriranca;
- osvežitev znanja;
- izmenjava prakse in povezovanje;
- odnos do sodelavcev (več zaupanja, timsko vodenje, pomen motivacije, strpnost);
- skupno reševanje problemov;
- drugačen in drug pogled na lastno prakso;
- nov zagon za izboljšave;
- obstajajo različne rešitve za iste probleme;
- spoznanje, da obstajajo skupni problemi (»... da se to ne dogaja samo meni«).

### 3.2.1 Povzetek evalvacij mentorjev

#### Program

Tudi mentorji so vsebine ocenili kot ustrezne. Posebej so poudarili pomen praktičnih primerov, kar razlikuje program od programa šola za ravnatelje, torej gre za nadgradnjo. Po njihovem mnenju so teme dobro izbrane in ustrezno razporejene. Med pozitivnimi učinki



Začetek ravnateljevanja

MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM  
Poročilo za šolsko leto 2012-2013



Začetek ravnateljstva

programa so mentorji najpogosteje izpostavili mreženje. Po njihovem mnenju je pomembno tako za novoimenovane ravnatelje, ki v programu dobijo priložnost spoznati ne le mentorje, ampak tudi njihove mreže, kot tudi za mentorje, ki prav tako ustvarijo nove profesionalne skupnosti. Predlogov za spremembe v programu je bilo razmeroma malo, še največ jih meni, da bi bilo smiselno razmišljati o obojestranskem obisku, torej tudi o obveznem obisku mentorja na šoli svojega mentoriranca.

## Vloga mentorja

Mentorji dojemajo svojo vlogo kot priznanje za svoje delo, opravljajo jo vestno in odgovorno. Omenjali so številne prednosti, ki jih vloga prinaša: obnovijo znanje, dobijo nov zagon za uvajanje sprememb, potrditev za svoje delo ter nove socialne in profesionalne mreže. Nekateri se kljub številnim izkušnjam sprašujejo, če bodo vlogo opravili ustrezno in če bodo prav usmerjali novoimenovanega ravnatelja.

## Učenje mentorjev

Mentorstvo je enakopraven odnos med mentorjem in mentorirancem, zato nas je zanimalo tudi učenje mentorjev. Ugotavljamo, da so prav vsi mentorji navedli več kot tri konkretne primere učenja (kar smo zahtevali v vprašalniku). Največkrat so poudarjali različne vidike komunikacije, skupno reševanje problemov in drugačen pogled na svojo šolo in vodenje (kritični prijatelj). Kljub dolgoletni praksi so mentorji omenjali, kako pomembno je »spoznanje«, da so na pravi poti. Gre torej za več vidikov učenja:

- potrditev svojega dela – priznanje za delo in s tem motivacija za nadaljnje izboljšave;
- izkušnjsko učenje (komunikacija, strpnost, načrtovanje časa, skupno reševanje problemov);
- refleksija s pomočjo kritičnega prijatelja.

## 3.3. REFLEKSIJA KOORDINATORJEV SKUPIN

Koordinatorji skupin so zapisali refleksijo na delo v šolskem letu 2012/2013, in sicer so odgovarjali na vprašanja, ki so v prilogi 6. O njihovi evalvaciji smo izvedli strokovno razpravo na sestanku junija 2013.

### Ocena dela v skupini

V treh skupinah se je slutilo, da morda skupina ne bo zaživela, vendar se je pokazalo, da je bil začetni strah odveč. Tako so vsi štirje koordinatorji ocenili delo skupine kot zelo konstruktivno. V eni skupini jih je bilo potrebno nekoliko več »motivirati za sodelovanje.« Razprave so bile vsebinsko bogate, mentorji so svojo vlogo opravili zelo odgovorno. Naloge so novoimenovani ravnatelji in mentorji opravljali sproti, odzivali so se na pobude in si izmenjevali gradiva. Koordinatorji so jih tudi spodbujali, da so si izmenjevali primere dobre prakse, predvsem v razpravah. Pokazalo se je tudi, da je »mešana« skupina prednost, saj tako lahko spoznajo »različne strategije pristopov in reševanja težav«, prav tako različnost glede izkušenj. Pomembno je ohraniti medsebojne obiske na šolah, saj se ob tem še bolj okrepi zaupanje, kar pomeni še boljše delovanje celotne skupine.

## Vprašanja in dileme novoimenovanih ravnateljev

Na začetnih srečanjih se je pojavljalo največ vprašanj s področja zakonodaje, financ in organizacije dela, kar po mnenju koordinatorjev ni nič drugače kot prejšnja leta. Koordinatorji opažajo, da so na drugih področjih novoimenovani ravnatelji razmeroma samozavestni, vendar se je v kasnejših srečanjih pokazalo, da imajo precej problemov ravno v vzpostavljanju odnosov oziroma z razvijanjem profesionalne skupnosti v svojih šolah. Pri tem so izpostavili komunikacijo (posebej konstruktivno reševanje problemov), spremljanje dela strokovnih delavcev in vzpostavljanje dobrih medsebojnih odnosov. Ena od koordinatoric je zapisala, da so se »bistveno bolj kot na začetku zavedali pomena mreženja«.

## Ocena programa

Ocene programa so pozitivne. Koordinatorji so pohvalili:

- izbor tem,
- časovno razporeditev tem,
- zaključno delavnico,
- gradiva oziroma priročnik,
- prepletanje teorije in prakse.

Podali so tudi nekaj predlogov, in sicer:

- več načrtovanega časa za izmenjavo izkušenj,
- obvezen obisk mentorja v zavodu novoimenovanega ravnatelja,
- dodati še kakšno delavnico.

## Ocena izvedbe delavnice Načrtovanje VIZ dela

Ker so letos delavnico izvajali koordinatorji, nas je zanimalo njihovo mnenje o vsebini in odzivu udeležencev. Sami so menili, da so delavnico dobro pripravili in izvedli, kar potrjujejo tudi izjave udeležencev. Všeč jim je bilo, da je bila praktično naravnana, zato se jim je zdela tudi zelo koristna.



Začetek ravnateljevanja

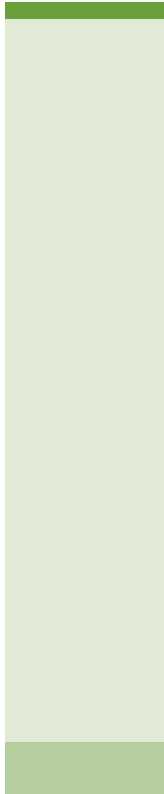

MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM  
Poročilo za šolsko leto 2012-2013





Začetek ravnateljstva

**MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM**  
Poročilo za šolsko leto 2012-2013





# VI. POVZETEK IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE





Začetek ravnateljstva

Program smo v šolskem letu 2012/2013 delno prenovili:

- zamenjali smo vrstni red delavnic, da smo jih bolje uskladili z dinamiko dela v zavodih;
- na novo smo s koordinatorji zasnoval in izvedli delavnico Načrtovanje VIZ dela;
- bolj smo osmislili vmesne dejavnosti, tako da smo jih vsebinsko uskladili z delavnicami;
- drugače smo zasnovali zaključno delavnico.

Izkazalo se je, da so bile spremembe zelo dobro premišljene in ustrezno izvedene, kar so pohvalili vsi udeleženi v programu.

Na osnovi rezultatov evalvacij novoimenovanih ravnateljev in poročil oziroma refleksij koordinatorjev skupin smo oblikovali priporočila in predloge za delo v programu.

Priporočila in predlogi za delo v programu:

- Pohvale vsebin in dela v programu so se pogosto nanašale na uravnoteženost teorije in prakse, prav tako pa najdemo med predlogi za izboljšave pobude za načrtovan čas za izmenjavo izkušenj. Predavateljem in koordinatorjem bomo zato predlagali, da poiščejo še več načinov za sistematično izmenjavo pogledov na ravnateljstvo in praktičnih izkušenj.
- Vsi udeleženi ugotavljajo, kako pomembne so vloge mentorjev, njihove izkušnje in kompetence za mentorstvo. Vse to kaže, da je potrebno usposabljanje zanje, saj mnogokrat prav mentor uvede svojega mentoriranca v zahtevno vlogo ravnateljstva. Ob tem ugotavljamo, da mentorjem predstavimo njihovo vlogo, program in način dela, ne razpravljamo pa o njihovem pogledu na delo, vlogo in naloge ravnateljev.
- Ponovno smo zaznali pobude, da bi še razširili vsebine z zakonodajnega in finančnega področja, saj se zlasti v začetku novoimenovani ravnatelji tu počutijo najmanj usposobljeni. Mentorje in koordinatorje bomo spet opozorili, naj novoimenovanim ravnateljem pogosteje predstavijo druge oblike podpore, ki jo ponuja Šola za ravnatelje na tem področju. Na uvodni delavnici naj koordinatorica področij predstavi Podporo ravnateljem, vodja pa druge programe.
- Koordinatorji skupin morajo sproti in sistematično zbirati najpogostejše teme individualnih srečanj, saj je to eden od kazalnikov uspešnosti programa. Premalo je, da jih samo naštejejo v končnem poročilu, saj so nam lahko tudi vodilo za morebitne spremembe v vsebinah programa.
- Posebno pozornost moramo še naprej namenjati gradivu oziroma priročniku, saj je iz evalvacij mogoče razbrati, da ga novoimenovani ravnatelji koristno uporabljajo tudi po končanem programu.



# V. PRILOGE





Začetek ravnateljstva

**Priloga 1:** Razpis programa Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, september 2012

## RAZPIS ZA VPIS V PROGRAM MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM

Obveščamo vas, da smo na naši spletni strani ([www.solazaravnatelje.si/](http://www.solazaravnatelje.si/)) objavili razpis v program Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem za šolsko leto 2012/2013.

Program je namenjen ravnateljicam in ravnateljem vrtcev, osnovnih, glasbenih in srednjih šol ter dijaških domov, ki so bili prvič imenovani v obdobju od 1. 9. 2011 do 30. 9. 2012.

Delo bo organizirano v skupinah, v katerih bodo sodelovali novoimenovani ravnatelji in ravnatelji mentorji. V obdobju od oktobra 2012 do maja 2013 bomo izvedli šest delavnic.

Prijavite se preko elektronske prijavnice, ki bo odprta do 17. septembra 2012 na spletni strani Šole za ravnatelje v rubriki Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, razpis.

Podrobnejši opis programa najdete na naši spletni strani. Urnik dela boste prejeli z vabilom na prvo srečanje, ki bo v drugi polovici oktobra.

direktor  
dr. Andrej Koren

Kranj, 3. september 2012

**Priloga 2:** Skupine udeležencev v programu

### Skupina: V7

#### Koordinatorica: Breda Forjanič

NOVOIMENOVANI RAVNATELJ	MENTOR
<b>Natalija Starič Žikič</b> , Vrtci občine Žalec	<b>Marjana Zupančič</b> , Vrtec Pedenjped
<b>Tina Hozjan</b> , Vrtec Lendava	<b>Ivana Leskovar</b> , Vrtec Otona Župančiča
<b>Branko Ilotič</b> , Vrtec Viški gaj	<b>Gordana Vranešič</b> , Vrtec Trbovlje
<b>Elizabeta Jelen</b> , Vrtec Šentjur	<b>Marta Korošec</b> , Vrtec Vodmat
<b>Simona Žnidar</b> , Vrtec Mavrica Vojnik	<b>Milena Brusnjak</b> , Vrtec Šoštanj
<b>Ana Srpčič</b> , Vrtec Čebelica	<b>Ana Kupina</b> , Vrtec Mavrica Brežice
<b>Branka Šamec</b> , Vrtec Pobrežje Maribor	<b>Suzana Božič</b> , Vrtec Mavrica Izola

**Skupina: OŠ27**  
**Koordinator: Aleš Žitnik**

NOVOIMENOVANI RAVNATELJ	MENTOR
<b>Uroš Govc</b> , OŠ Domžale	<b>Marjana Kogelnik</b> , OŠ Nove Jarše
<b>Liljana Lihteneker</b> , OŠ Gustava Šiliha Velenje	<b>Aleksander Mencigar</b> , OŠ Sveti Jurij Rogaševci
<b>Mojca Lazar Doberlet</b> , OŠ Ivana Cankarja	<b>Nada Paj</b> , OŠ Šentvid
<b>Mirela Flego</b> , OŠ Sečovlje	<b>Majda Zaveršnik Puc</b> , OŠ Šoštanj
<b>Davorin Majhenič</b> , OŠ Branik	<b>Zlata Rejc</b> , OŠ A. T. Linhartaradovljica
<b>Majda Kokošinek</b> , Glasbena šola Ribnica	<b>Metka Podpečan</b> , Glasbena šola Zagorje
<b>Marko Možina</b> , Glasbena šola Radovljica	<b>Boris Štih</b> , Glasbena šola Velenje
<b>Dominika Naveršnik</b> , Glasbena šola Vrhnika	<b>Martina Valant</b> , Glasbena šola Jesenice
<b>Mira Kovač</b> , OŠ Žužemberk	<b>Milka Zimic</b> , OŠ Kanal

**Skupina: OŠ28**  
**Koordinatorica: Branka Ščap**

NOVOIMENOVANI RAVNATELJ	MENTOR
<b>Nada Duler</b> , Druga OŠ Slovenj Gradec	<b>Mirko Žmavc</b> , OŠ Cerkvenjak – Vitomarci
<b>Melita Jakelj</b> , OŠ Simona Gregorčiča Kobarid	<b>Majda Rojc</b> , OŠ Vojnik
<b>Mateja Sajovec</b> , OŠ Matije Valjavca Preddvor	<b>Mateja Andrejčič</b> , OŠ Stopiče
<b>Brigita Hojnik</b> , OŠ Janka Ribiča Cezanjevci	<b>Tatjana Furlan</b> , OŠ Šmartno pod Šmarno goro
<b>Mateja Leskovar</b> , OŠ Stročja vas	<b>Mojca Miklič</b> , OŠ Otočec
<b>Vesna Lešnik</b> , OŠ Nazarje	<b>Suzana Deutsch</b> , OŠ Fokovci
<b>Gregor Skumavc</b> , OŠ Poldeta Stražišarja Jesenice	<b>Vida Marolt</b> , OŠ Dragotina Ketteja Novo mesto
<b>Matejka Zendzianowsky</b> , OŠ Planina pri Sevnici	<b>Majda Pikl</b> , OŠ Vransko – Tabor
<b>Anja Podlesnik Fetih</b> , OŠ Janka Kersnika Brdo pri Lukovici	<b>Anita Ambrož</b> , OŠ Muta
<b>Janez Cuderman</b> , OŠ Helene Puhar	<b>Simona Meško</b> , OŠ Stanka Vraza Ormož



Začetek ravnateljevanja

MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM  
 Poročilo za šolsko leto 2012-2013



Začetek ravnateljstva

MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM  
Poročilo za šolsko leto 2012-2013

## Skupina: OŠ29 Kordinatorica: Marjetka Bizjak

NOVOIMENOVANI RAVNATELJ	MENTOR
<b>Adelija Perne</b> , Srednja gostinska in turistična šola Izola	<b>Cvetka Kernel</b> , Srednja gozdarska in lesarska šola Postojna
<b>Katjuša Koprivnikar</b> , Zavod za slepo in slabovidno mladino Ljubljana	<b>Bernarda Kokalj</b> , Zavod za gluhe in naglušne Ljubljana
<b>Dejan Rudolf</b> , Gimnazija Šiška	<b>Lidija Dornig</b> , Gimnazija Jesenice
<b>Erna Župan Pirkovič</b> , ŠC Krško, gimnazija	<b>Jaka Erker</b> , Gimnazija Šentvid
<b>Mirjana Bizjak</b> , ESIC Kranj, gimnazija	<b>Borut Hvalec</b> , Gimnazija Jurija Vege Idrija
<b>Darinka Martinčič Zalokar</b> , SŠ tehničnih strok Šiška	<b>Andreja Ahčin</b> , BC Naklo SŠ

### Priloga 3: Urnik srečanj za šolsko leto 2012/2013

KOORDINATOR SKUPINE	OZNAKA SKUPINE	1. SREČANJE	2. SREČANJE	3. SREČANJE	4. SREČANJE	5. SREČANJE	6. SREČANJE
Aleš Žitnik	M-OŠ27	25. 10. 2012	3. 12. 2012	7. 1. 2013	19. 3. 2013	10. 4. 2013	31. 5. 2013
Branka Ščap	M-OŠ28	25. 10. 2012	10. 12. 2012	7. 1. 2013	18. 3. 2013	11. 4. 2013	31. 5. 2013
Marjetka Bizjak	M-SŠ9	19. 10. 2012	5. 12. 2012	17. 1. 2013	20. 3. 2013	17. 4. 2013	31. 5. 2013
Breda Forjanič	M-V7	22. 10. 2012	12. 12. 2012	14. 1. 2013	26. 3. 2013	18. 4. 2013	31. 5. 2013
	<b>VSEBINA SREČANJA</b>	Predstavitve 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-OŠ28

SKUPINA: M-OŠ28

KOORDINATORICA: Branka Ščap



Začetek ravnateljevanja

MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM  
Poročilo za šolsko leto 2012-2013

VABILO NA 1. SREČANJE

**Spoštovane novoimenovane ravnateljice in ravnatelji,  
spoštovane mentorice in mentorji,**

vabimo vas na 1. srečanje v okviru programa Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, ki bo **v četrtek, 25. 10. 2012, v prostorih Šole za ravnatelje na Brdu pri Kranju.**

Program bodo izvajali Boris Zupančič, vodja sektorja za osnovno šolstvo pri Ministrstvu za izobraževanje, znanost, kulturo in šport, Justina Erčulj, predavateljica Šole za ravnatelje, in Branka Ščap, koordinatorica skupine.

Program dela:

10.00–10.30 Predstavitev programa dela

10.30–11.30 Predstavitev mentorjev in novoimenovanih ravnateljev

11.30–12.00 Odmor

12.00–14.00 Kdo je kdo na Ministrstvu za izobraževanje, znanost, kulturo in šport?

14.00–15.00 Kosilo

15.00–16.00 Razgovor v parih in priprava na naslednje srečanje

Lep pozdrav.

dr. Justina Erčulj  
vodja programa



Začetek ravnateljstva

### Priloga 5: Evalvacijski vprašalnik

#### EVALVACIJA PROGRAMA MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM 2012/2013

- Ocenite ustreznost vsebin na srečanjih.
- Kako koristno je bilo sodelovanje z mentorjem? Prosim, izpostavite do pet ključnih prednosti.
- Kako koristen je mentorjev obisk v šoli/vrtcu?
- Koliko so k uspešnosti dela pripomogle vmesne aktivnosti?
- Kaj ste zaradi sodelovanja v programu spremenili pri svojem delu?
- Kako ocenjujete organizacijo in koordinacijo programa?

### Priloga 6: Oporne točke za refleksijo koordinatorjev

#### REFLEKSIJA KOORDINATORJEV ZA ŠOLSKO LETO 2012/2013

- Povzemite delo v skupini (vzdušje, angažiranost udeležencev, komunikacija, izpolnjevanje nalog mentorjev in novincev).
- Katera so bila najpogostejša vprašanja in dileme novoimenovanih ravnateljev? So bila morda drugačna kot prejšnje leto?
- Kako bi ocenili program (srečanja, vmesne aktivnosti, priročnik, izvedba) in kakšni so morebitni predlogi zaboljšave?
- Kako ocenjujete program in izvedbo delavnice Načrtovanje VIZ dela?

### Priloga 7: Oporne točke za refleksijo mentorjev

#### REFLEKSIJA MENTORJEV ZA ŠOLSKO LETO 2012/2013

Kako ocenjujete program?

Kaj bi želeli ohraniti in/ali spremeniti pri delu z mentoriranci?

Kako ste doživljali svojo vlogo mentorja?

Česa ste se pri tem naučili (izpostavite do tri najpomembnejša spoznanja)?

### Priloga 8: 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 ravnateljstvo. 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 ravnateljstvo?

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 ...)



Začetek ravnateljevanja

MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM  
Poročilo za šolsko leto 2012-2013



Začetek ravnateljstva

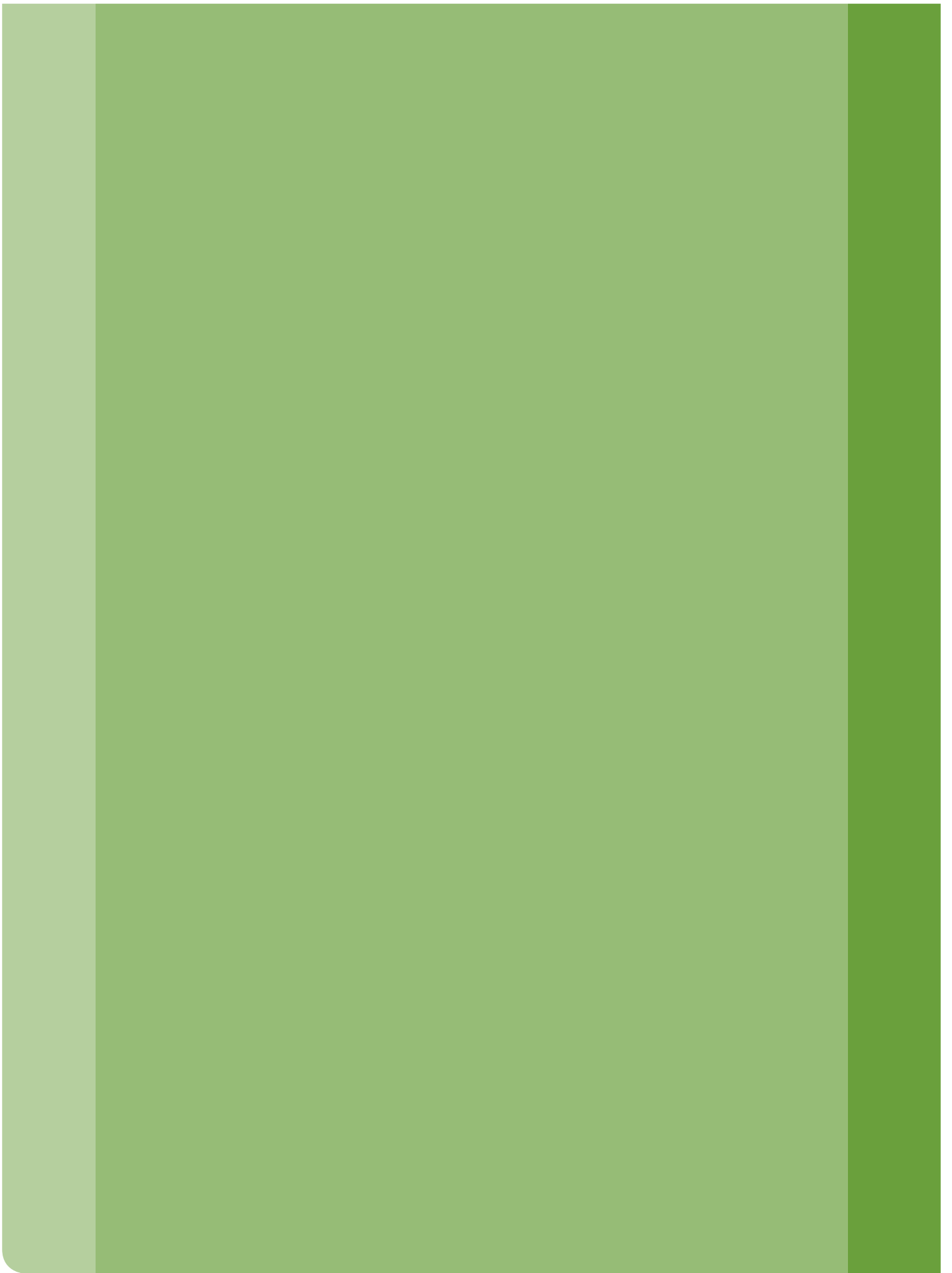
MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM  
Poročilo za šolsko leto 2012-2013

## Priloga 9: Spremljava individualnega sodelovanja

### 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	



# MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM

v projektu Vseživljenjsko učenje ravnateljev –  
usposabljanje za vodenje šol in vrtcev II

Poročilo za šolsko leto 2012–2013



Šola za ravnatelje



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



*Naložba v vašo prihodnost*  
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA  
Evropski socialni sklad