

Razvoj ravnateljevanja
Poročilo o prvi izvedbi (2011–2013)

Justina Erčulj
Anja Sagadin

Založila: Šola za ravnatelje

Odgovorna oseba: Andrej Koren

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

Kranj, 2014

© 2014 Šola za ravnatelje

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

37.091.113:005.963(0.034.2)

ERČULJ, Justina

Razvoj ravnateljevanja. Poročilo o drugi izvedbi (2011-2013)
[Elektronski vir] / [Justina Erčulj, Anja Sagadin]. - El. knjiga. -
Kranj : Šola za ravnatelje, 2014

Način dostopa [URL]: <http://www.solazaravnatelje.si/ISBN/978-961-6637-55-8.pdf>

Način dostopa [URL]: <http://www.solazaravnatelje.si/ISBN/978-961-6637-56-5/flipbook.html>

ISBN 978-961-6637-55-8 (pdf)

ISBN 978-961-6637-56-5 (html)

1. Gl. stv. nasl. 2. Sagadin, Anja

264312832



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O DRUGI IZVEDBI (2011–2013)

VSEBINA



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O DRUGI IZVEDBI (2011–2013)

I.	UVOD	5
II.	PROGRAM RAZVOJ RAVNATELJEVANJA	7
	2.1. Namen in cilji programa	8
	2.2. Udeleženci.....	8
	2.2.1 Izbor udeležencev	8
III.	IZVEDBA PROGRAMA IN METODE DELA	9
	3.1. Izvedba programa	10
	3.1.1 Izvedba modulov	11
	3.1.1.1 Sodobni pogledi na vodenje.....	11
	3.1.1.2 Vodenje za kakovost	13
	3.1.1.3 Etika v vodenju	14
	3.1.2 Izvedba izbirnih vsebin.....	14
	3.1.3 Izvedba vzajemnega svetovanja.....	15
	3.1.4 Izvedba projektne delo.....	17
	3.2. Metode in oblike dela	19
	3.3. Dokončanje programa in potrdila	19
IV.	SPREMLJANJE IN EVALVACIJA USPOSABLJANJA V PROGRAMU.....	21
	4.1. Vzajemno svetovanje.....	22
	4.1.1 Evalvacija udeležencev programa.....	22
	4.1.2 Evalvacija mentorice.....	23
	4.2. Projektno delo.....	23
	4.3. Evalvacija ob zaključku programa	24
	4.4. Reflektivna pisma	26
V.	POVZETEK IN PREDLOGI	29
	5.1. Doseganje ciljev	30
	5.2. Predlogi za izboljšave	30
VI.	BESEDILA, KI SO NASTALA V PROGRAMU	31
	6.1. Gradiva	32
	6.2. Primeri prakse	32
VII.	PRILOGE.....	33



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O DRUGI IZVEDBI (2011–2013)

KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: Udeleženci v programu RR2 po regijah in ravneh izobraževanja.....	8
Preglednica 2: Časovni načrt in izvedba programa RR1	10
Preglednica 3: Vsebine in cilji modula Sodobni pogledi na vodenje, vmesne obveznosti in samostojno delo udeležencev.....	12
Preglednica 4: Vsebine in cilji modula Vodenje za kakovost, vmesne obveznosti in samostojno delo udeležencev.....	13
Preglednica 5: Vsebine in cilji modula Etika v vodenju	14
Preglednica 6: Teme izbirnih vsebin	14
Preglednica 7: Potek srečanj v vzajemnem svetovanju	16
Preglednica 8: Skupine udeležencev v vzajemnem svetovanju	16
Preglednica 9: Načrt in potek projektnega dela	17
Preglednica 10: Skupine udeležencev v projektnem delu in naslovi nalog posamezne skupine	18
Preglednica 11: Izvajalci in teme delavnic projektnega dela na Nadaljevalnem programu šole za ravnatelje.....	18
Preglednica 12: Rezultati končnega evalvacijskega vprašalnika	24

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Razpis programa Razvoj ravnateljstva, januar 2011.....	34
Priloga 2: Urnik in program dela na srečanjih vzajemnega svetovanja	35
Priloga 3: Avtorji in naslovi primerov dobre prakse	35
Priloga 4: Obrazec za zapis primera dobre prakse	36
Priloga 5: Seznam avtorjev in primerov prakse, predstavljenih na Nadaljevalnem programu šole za ravnatelje januarja 2012.....	37
Priloga 6: Reflektivna vprašanja za vzajemno svetovanje – udeleženci.....	37
Priloga 7: Reflektivna vprašanja za vzajemno svetovanje – mentorice	37
Priloga 8: Reflektivna vprašanja za projektno delo	37
Priloga 9: Končni evalvacijski vprašalnik	38



I. UVOD





Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O DRUGI IZVEDBI (2011–2013)

Poročilo o izvedbi programa Razvoj ravnateljstva je namenjeno pregledu dejavnosti in evalvaciji programa, hkrati pa vsebuje usmeritve za nadaljnji razvoj programa. Vsebine in posamezne oblike dela smo namreč skrbno spremljali in vrednotili, pri čemer nas je zanimalo predvsem mnenje udeležencev o zaznanem vplivu usposabljanja na njihovo razumevanje in prakso vodenja.

Pri pripravi programa smo izhajali iz podmene, da je ravnatelj najpomembnejši dejavnik uspešne šole¹, kar potrjujejo številne študije in raziskave. Podobno ugotavljajo tudi v OECD-jevem poročilu Izboljševanje vodenja šol (Pont idr. 2008) in dodajajo, da je zato postalo vodenje šol tudi prednostna naloga izobraževalnih politik v mednarodnem prostoru. Zato v večini držav namenjajo veliko pozornosti razvijanju programov za profesionalni razvoj ravnateljev. Če so še pred desetletjem posvečali pozornost predvsem pripravi ravnateljev za vodenje, je danes jasno, da je treba za uspešno ravnateljstvo razviti programe, ki omogočajo njihovo vseživljenjsko izobraževanje. V Sloveniji imamo dobro zasnovan program priprave na ravnateljstvo, podporo novoimenovanim ravnateljem in več programov njihovega nadaljnega izobraževanja in usposabljanja, hkrati pa nam je predstavljala poseben izziv nekajletna zamisel daljšega usposabljanja ravnateljev po najmanj dveh mandatih ravnateljstva. Takrat namreč njihova kariera preide v fazo, ki jo večina prepozna kot priložnost za kritično presojo lastnega dela in iskanja novih strategij za vodenje »svoje« šole. Prav zaradi z leti pridobljenih izkušenj, znanja in spretnosti namreč razvijajo boljši vpogled v lastno prakso in delo organizacije, kar lahko izboljšujejo tako, da ugotavljajo, razvijajo in presojajo svoje kompetence vodenja.

Pri pripravi programa smo upoštevali spremembe, ki so se zgodile na področju vodenja, pa tudi usposabljanja vodij. Povezujemo teorijo in prakso, posamezne dele in sistem, individualno znanje in partnerstvo ter analizo in reflektivno razumevanje. Pri vsem tem smo želeli narediti tudi premik od znanja k učenju, kar pomeni, da smo bolj kot vloge in stanje poudarjali procese. Tak način dela zahteva majhne skupine in daljšo obliko usposabljanja, v katerih se prepletajo teorija, delo v resničnih situacijah, sodelovanje, refleksija in uvajanje izboljšav. Program s svojimi vsebinami in oblikami dela zagotavlja, da izkušeni ravnatelji lahko razvijajo svoj profesionalizem, hkrati pa prispevajo k razvoju ravnateljstva v Sloveniji.

¹ V poročilu z izrazom »šola« označujemo vse vzgojno-izobraževalne zavode, kadar gre za splošne zapise. Kadar se besedilo nanaša na udeležence programa, ločujemo zavode na šole in vrtnice.



PROGRAM
RAZVOJ
RAVNATELJE-
VANJA





Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O DRUGI IZVEDBI (2011–2013)

2.1. NAMEN IN CILJI PROGRAMA

Namen programa je usposobiti ravnatelje za inovativne pristope, učinkovito vodenje za učence ter razvoj kakovosti in organizacijske učinkovitosti.

Cilji programa:

- poglobiti in razširiti dosedanje znanje, pridobljeno v Šoli za ravnatelje, z individualnim študijem in praktičnimi izkušnjami;
- poglobiti znanje in razviti individualne spretnosti za pedagoško vodenje šole oz. vrtca;
- omogočiti ravnateljem boljše razumevanje njihove vloge in sodobne trende, potrebe političnega, ekonomskega, socialnega, pravnega in kulturno spremenjenega okolja, v katerem VIZ delujejo;
- razviti sposobnost samoevalvacije in vrednotenja lastnega dela ter načrtovanje profesionalnega razvoja s poudarkom na učinkovitosti vodenja šole;
- poglobiti razumevanje in razviti kritičen pogled do inovacij znotraj šole in vključevanja v lokalne in globalne trende ter tako zagotavljati fleksibilnost in primerljivost učencev in dijakov;
- usposobiti ravnatelje, da bodo s sodobnimi analitičnimi metodami uporabili podatke in raziskave pri načrtovanju in odločanju;
- usposobiti ravnatelje, da bodo znali soočiti svojo prakso v profesionalnih skupnostih in iskati še nove rešitve na področju vodenja VIZ.

2.2. UDELEŽENCI

Program je namenjen ravnateljicam in ravnateljem vzgojno-izobraževalnih zavodov po dveh mandatih vodenja.

2.2.1 Izbor udeležencev

Januarja 2011 je bil objavljen javni razpis (priloga 1) za sodelovanje ravnateljev v programu Razvoj ravnateljstva. Sprejeli smo vseh dvajset prijavljenih. Za sodelovanje se je odločilo tudi šest udeležencev, ki so se na razpis prijavili leto prej. V preglednici 1 je prikazan pregled udeležencev v programu RR2 po regijski zastopanosti in zastopanosti po različnih ravneh izobraževanja.

Preglednica 1: Udeleženci v programu RR2 po regijah in ravneh izobraževanja

Regijska zastopanost	Število
Osrednjeslovenska	6
Gorenjska	1
Pomurska	1
Podravska	2
Savinjska	4
Zasavska	3
Spodnjeposavska	4
Goriška	1
Obalno-kraška	2
Notranjsko-kraška	2
Skupaj	26
Raven izobraževanja	Število
osnovna šola	19
srednja šola	7
Skupaj	26



IZVEDBA PROGRAMA IN METODE DELA





Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O DRUGI IZVEDBI (2011–2013)

3.1. IZVEDBA PROGRAMA

Program je trajal dve leti, pričel se je aprila 2011. Obsegal je 90 kontaktnih ur, ki so bile izvedene v predavalnicah Šole za ravnatelje, dodatnih 24 ur je potekalo v obliki vzajemnega svetovanja v šolah udeležencev.

Program so sestavljale štiri med seboj povezane oblike dela:

1. trije moduli: modul 1 (V) – Sodobni pogledi na vodenje, modul 2 (K) – Vodenje za kakovost, modul 3 (E) – Etika v vodenju,
2. dve izbirni vsebini: Moč vprašanj – čarobnost vprašanja, Sodelovanje s starši,
3. vzajemno svetovanje,
4. projektno delo.

Časovna dinamika programa je bila načrtovana tako, kot je razvidno iz prvega stolpca preglednice 2, izvedena pa v terminih, ki so predstavljeni v drugem stolpcu.

Preglednica 2: Časovni načrt in izvedba programa RR2

Načrt	Izvedba	Oblika dela
april, maj 2011	14. in 15. april, 10. maj 2011	modul Sodobni pogledi na vodenje
avgust, oktober 2011	25. avgust, 4. in 5. oktober 2011	modul Vodenje za kakovost
november 2011	15. november 2011	uvodno srečanje vzajemnega svetovanja
november 2011–maj 2012	november 2011–april 2012	vzajemno svetovanje (srečanja v šolah in vrtcih)
marec 2012	13. marec 2012	izbirne vsebine I in vmesno srečanje vzajemnega svetovanja
maj 2012	22. maj 2012	zaključno srečanje vzajemnega svetovanja in uvod v projektno delo
maj 2012–januar 2013	maj 2012–januar 2013	projektno delo
oktober 2012	12. december 2012	izbirne vsebine II in vmesno srečanje projektne dela
januar 2013	31. januar 2013	zaključno srečanje projektne dela in 1. dan modula Etika v vodenju
februar 2013	14. februar in 21. marec 2013	modul Etika v vodenju in zaključek programa

Na osnovi evalvacij prve skupine smo pri projektne delu druge skupine že v začetku načrtovali eno vmesno srečanje več. Zaradi dodatnega srečanja smo izbirne vsebine II izvedli kasneje, kot je bilo načrtovano.

Modula Sodobni pogledi na vodenje in Vodenje za kakovost smo izvedli po načrtu. Za izvedbo modula Etika v vodenju smo načrtovali tri dni, vendar smo ga, tako kot pri skupini RR1, združili z zaključkom programa in ga izvedli v dveh dneh.

Ostalih sprememb pri izvedbi programa ni bilo.

3.1.1 Izvedba modulov

Pri predstavitvi modulov navajamo vsebine, temeljne cilje in izvajalce. Vsak dan modula je bil izveden v obsegu 6 ur. Module so udeleženci v končni evalvaciji ocenili glede na uporabnost vsebin. Rezultati so predstavljeni v 4. poglavju. Vsebin modulov glede na evalvacijo prve izvedbe nismo spreminjali in smo jih podrobno predstavili v poročilu prve izvedbe.

3.1.1.1. Sodobni pogledi na vodenje

Modul 1 – Sodobni pogledi na vodenje je bil usmerjen na vse ravni razmisleka o vodenju – od kritičnega pogleda posameznika na lastno vodenje do vpliva sprememb v lokalnem in globalnem okolju na njegovo vodenje. Udeležence je spodbujal k spoznavanju sodobnih pristopov k vodenju preko delavnic in samostojnega dela. Vsebine, cilji in obveznosti udeležencev so predstavljeni v preglednici.



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O DRUGI IZVEDBI (2011–2013)



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O DRUGI IZVEDBI (2011–2013)

Preglednica 3: Vsebine in cilji modula Sodobni pogledi na vodenje, vmesne obveznosti in samostojno delo udeležencev

Vsebine modula

kritični pogled na lastno vodenje

globalno in lokalno izobraževalno okolje ter njun vpliv na ravnateljevo vodenje

spmembe v slovenskem izobraževalnem prostoru

vodenje za učenje

konstruktivistično vodenje

Cilji modula

odpreti strokovno razpravo o aktualnih dejavnikih izobraževalnega okolja

spodbuditi kritično razmišljanje in občutljivost za globalno in lokalno okolje vodenja

ozavestiti pomen razumevanja okolja za vodenje

spoznati sodobne pristope k vodenju

spodbuditi refleksijo o lastnem vodenju

Vmesne obveznosti

Na prvi dan modula so udeleženci prinesli svoj zadnji program vodenja zavoda.

Med drugim in tretjim dnevom so udeleženci prebrali poljuben članek s področja izobraževanja.

Samostojno delo

Udeleženci so prebrali članek: Ballet, K., G.; Kelchermans in J. Loghran. 2009. »Od intenzifikacije k učenosti prakse: analiza sprememb v delovnem življenju učiteljev.« Vzgoja in izobraževanje 40 (4): 43–55.

Modul so izvajali **Justina Erčulj, Alenka Jurič Rajh, Andrej Koren in Mihaela Zavašnik Arčnik.**

3.1.1.2. Vodenje za kakovost

Preglednica 4: Vsebine in cilji modula Vodenje za kakovost, vmesne obveznosti in samostojno delo udeležencev



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O DRUGI IZVEDBI (2011–2013)

Vsebine modula
sistemske in šolske vidike kakovosti v vzgoji in izobraževanju
kakovost in odločanje na osnovi podatkov
samoevalvacija vodenja in načela ravnateljevega vodenja za kakovost
Cilji modula
odpreti strokovno razpravo na področju kakovosti v vzgoji in izobraževanju
ozavestiti pomen vloge vodenja za kakovost in vlog deležnikov v procesih ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti
opolnomočiti udeležence za vodenje za kakovost v šoli oz. vrtcu
spodbuditi udeležence k razmisleku o načelih vodenja za kakovost
spodbuditi udeležence k zavezanosti za trajnostno vodenje za kakovost
omogočiti udeležencem, da spoznajo pomen podatkov za učinkovito vodenje za kakovost
krepi odgovornost udeležencev za učinkovito in kakovostno vodenje
omogočiti udeležencem kritično kolegialno presojo vodenja
Vmesne obveznosti
Do prvega dne modula so udeleženci prebrali naslednje članke:
Pajer Šemrl, M. 2005. »Pogledi učiteljev na hospitacije.« Vodenje v vzgoji in izobraževanju 3 (1): 75–81.
Semen, E. 2010. »Objektivnost meril za izbiro kandidatov pri omejitvi vpisa v programe srednješolskega izobraževanja.« Sodobna pedagogika 61 (2): 164–179.
Širec, A. 2002. »Šolska inšpekcija in strokovna avtonomija slovenskih učiteljic in učiteljev.« Sodobna pedagogika 53 (1): 48–64.
Štraus, M. 2007. »Vloga mednarodnih raziskav PISA, TIMSS, PIRLS ter nacionalnega preverjanja znanja v razvoju šolskega sistema.« Vodenje v vzgoji in izobraževanju 5 (2): 75–88.
Vanhoof, J. 2011. »Načrtovanje in vrednotenje procesa samoevalvacije v šoli.« V Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti: teorija in praksa uvajanja samoevalvacije v šole in vrtce, ur. M. Brejc, A. Koren in M. Zavašnik Arčnik, 107–122. Kranj: Šola za ravnatelje.
Samostojno delo
Med drugim in tretjim dnevom izvedbe modula so udeleženci pripravili vodeno refleksijo o lastnem vodenju v svoji šoli. Fotografirali so tisto, kar je po njihovem mnenju najbolje prikazovalo vpliv njihovega vodenja na kakovost šole.

Modul so izvajali **Andreja Barle Lakota, Mateja Brejc, Tony Townsend, Mihaela Zavašnik Arčnik.**



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O DRUGI IZVEDBI (2011–2013)

3.1.1.3. Etika v vodenju

Preglednica 5: Vsebine in cilji modula Etika v vodenju

Vsebine modula
etika
etika in odgovornost
etika in odločanje
Cilji modula
utrditi zavedanje o pomenu etike in etičnega ravnanja v vseh okoljih
naučiti se kritično presojati odnos med etiko in interesi udeležencev v organizaciji
pojasniti in ozavestiti pomen etičnega ravnanja vodje pri sprejemanju odločitev
umestiti odgovornost v proces etičnega odločanja
poglobiti razumevanje lastnega ravnanja z vidika etičnosti v odnosu do okolja
usposobiti se za analitično-kritično analizo primerov iz šolske prakse z vidika etike in odgovornosti

Modul sta izvajala **Justina Erčulj, Peter Markič**.

3.1.2 Izvedba izbirnih vsebin

Pripravili smo dve delavnici izbirnih vsebin, vsako v obsegu štiri ure. Prva delavnica se je izvajala v okviru skupnega srečanja skupin vzajemnega svetovanja, druga pa v okviru vmesnega srečanja pri projektne delu...

Preglednica 6: Teme izbirnih vsebin

Izbirna vsebina	Datum izvedbe	Izvajalec
Moč vprašanj – čarobnost vprašanja	13. marec 2012	Sekumady Conde, Radiotelevizija Slovenija
Sodelovanje s starši	12. december 2012	Tatjana Ažman, Šola za ravnatelje

Prvo vsebino smo izbrali glede na splošne ravnateljeve kompetence (vodenje pogovora), drugo pa smo uskladili s temami projektne dela (glej preglednico 10).

3.1.3 Izvedba vzajemnega svetovanja

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

Cilji vzajemnega svetovanja:

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

Vzajemno svetovanje so udeleženci opravili v obsegu šest ur v posamezni delavnici. Potekalo je na šolah udeležencev. Ravnatelji so se na štirih srečanjih srečali ob pomoči mentorjev iz Šole za ravnatelje. Srečanja so potekala, kot je prikazano v preglednici.

Preglednica 7: Potek srečanj v vzajemnem svetovanju

Datum izvedbe	Dejavnost	Kraj izvedbe
15. november 2011	uvodno skupno srečanje, oblikovanje skupin, pomen listovnika	Predoslje pri Kranju
nov. ali dec. 2011	prvo srečanje skupin	šola
dec. 2011 ali jan. 2012	drugo srečanje skupin	šola
13. marec 2012	drugo skupno srečanje in izbirne vsebine	Predoslje pri Kranju
jan. ali feb. 2012	tretje srečanje skupin	šola
feb., mar., apr. 2012	četrto srečanje skupin	šola
22. maj 2012	zaključno skupno srečanje	Predoslje pri Kranju

Skupna srečanja skupin je vodila Justina Erčulj, posamična pa mentorice. Vloga mentorja je opredeljena v Priročniku za udeležence kot:

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



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O DRUGI IZVEDBI (2011–2013)



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O DRUGI IZVEDBI (2011–2013)

Preglednica 8: Skupine udeležencev v vzajemnem svetovanju

Skupina	Ime in priimek	Šola	Mentor ŠR
RR_VS1	Alenka Ašič	OŠ I. Skvarče	Tatjana Ažman
	Anton Bizjak	OŠ Leskovec pri Krškem	
	Tatjana Furlan	OŠ Šmartno pod Šmarno goro	
	Marija Lubšina Novak	OŠ Brežice	
RR_VS2	Marjetka Bizjak	Srednja tehniška in poklicna šola Trbovlje	Polona Peček
	Ernest Simončič	ŠC Krško-Sevnica	
	Primož Škofic	SŠ Domžale	
RR_VS3	Klavdija Ambrožič	Center za sluh in govor MB	Tatjana Ažman
	Milan Dekleva	OŠ Rudolfa Ukoviča Podgrad	
	Marjana Kogelnik	OŠ Nove Jarše	
	Bernarda Kokalj	Zavod za gluhe in naglušne LJ	
RR_VS4	Irena Krajnc	OŠ Lesično	Ivanka Oblak
	Majda Pikel	OŠ Vransko Tabor	
	Nuša Pohlin Schwarzbartl	OŠ Jurija Vege Moravče	
	Zdravko Šoštarič	OŠ Jakobski dol	
RR_VS5	Polona Kenda	OŠ Simona Kosa Podbrdo	Justina Erčulj
	Albert Pavli	OŠ Šmartno	
	Karmen Šepec	OŠ Antona Žnidaršiča Ilirska Bistrica	
	Tatjana Žgank Meža	I. OŠ Žalec	

Vsako srečanje je potekalo po vnaprej zapisanem programu in urniku (priloga 2). Delavnice vzajemnega svetovanja v šoli so vodili ravnatelji – gostitelji srečanja.

V okviru vzajemnega svetovanja je nastalo 16 zapisov primerov dobre prakse (priloga 3). Ravnatelji so jih zapisali v vnaprej pripravljen obrazec (priloga 4). Devet primerov je bilo januarja 2012 predstavljenih udeležencem posveta Nadaljevalni program šole za ravnatelje (priloga 5).

3.1.4 Izvedba projektnega dela

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

Cilji projektnega dela:

- opredeliti prednostno področje ravnateljstva, ki izhaja iz vsebin vzajemnega svetovanja,
- analizirati primere iz prakse na izbranem področju,
- opredeliti skupna izhodišča s pomočjo analize in teoretičnih izhodišč pri iskanju strokovne rešitve za izbrano področje,
- vpeljati in spremljati uvajanje strokovne rešitve,
- ovrednotiti strokovno rešitev,
- prispevati k novim strokovnim rešitvam na področju ravnateljstva (spremljanje učiteljevega dela, izgorelost ravnatelja na delovnem mestu, politika dela z nadarjenimi otroki, motiviranje sodelavcev za uvajanje sprememb, vodenje zahtevnih zaposlenih).

V okviru projektnega dela (PD) je bilo organiziranih pet skupnih srečanj skupin z namenom spremljanja in usmerjanja procesa nastajanja projektne naloge. Vsako srečanje je trajalo šest ur. Skupna srečanja so bila izpeljana v času od maja 2012 do januarja 2013 po naslednjem časovnem razporedu (preglednica 9).

Preglednica 9: Načrt in potek projektnega dela

Datum izvedbe	Dejavnost
22. maj 2012	priprava izhodišč za projektno delo
18. junij 2012	ovrednotenje izhodišč, načrtovanje uvedbe nove strokovne rešitve
18. oktober 2012	načrtovanje uvedbe nove strokovne rešitve
12. december 2012	zasnova strokovne rešitve, od strokovne rešitve do izvedbe v praksi, izbirne vsebine
31. januar 2013	predstavitev strokovnih rešitev, zagotavljanje trajnosti strokovnih rešitev, evalvacija projektnega dela

Delavnice v okviru projektnega dela sta izvedli Mateja Brejc in Justina Erčulj.

Pri drugi izvedbi programa so bile skupine oblikovane tako, da so bili v njih zastopani udeleženci z iste ravni zavodov (preglednica 10). Izhodišče za opredelitev vsebin projektnega dela so bili zapisi mentorice pri vzajemnem svetovanju, iz katerih smo izluščili izzive, s katerimi se srečujejo ravnatelji pri svojem delu. V uvodni delavnici v projektne delu je vsaka skupina izbrala eno od tem (preglednica 10), pri čemer so upoštevali naslednje kriterije:

- področje, pomembno za ravnateljstvo,
- strokovna rešitev, ki pomeni izboljšavo vodenja v šolah,
- obvladljiv obseg strokovne rešitve in zagotovljeni viri.



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O DRUGI IZVEDBI (2011-2013)



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O DRUGI IZVEDBI (2011–2013)

Preglednica 10: Skupine udeležencev v projektne delu in naslovi nalog posamezne skupine

Oznaka	Člani	Naslov naloge
OŠ1	Polona Kenda, Albert Pavli, Ivka Sodnik, Zdravko Šoštarič, Marija Lubšina Novak	Vertikalno povezovanje strokovnih aktivov
OŠ2	Klavdija Ambrožič, Alenka Ašič, Irena Krajnc, Majda Pikel	Razredništvo – priznanje ali obremenitev?
OŠ3	Tatjana Furlan, Marjana Kogelnik, Karmen Šepec, Tatjana Žgank Meža	Odnosi med šolo in starši: reševanje problemskih situacij
SŠ	Marjetka Bizjak, Bernarda Kokalj, Ernest Simončič, Primož Škofic	Povratna informacija o kakovosti dela na šoli

Projektno delo je potekalo po naslednjih korakih:

- opredelitev prednostnega področja ravnateljstva, ki izhaja iz vsebin vzajemnega svetovanja,
- posnetek stanja na izbranem področju na zavodu udeleženca,
- skupinska analiza primera iz prakse,
- skupinska opredelitev nove strokovne rešitve in načrt njene izpeljave s pomočjo teoretičnih izhodišč in ugotovitev iz analize,
- spremljanje uvedbe strokovne rešitve,
- ovrednotenje uvedbe in rezultatov strokovne rešitve v praksi ter izmenjava ugotovitev v skupini,
- skupinska predstavitev nove strokovne rešitve v obliki članka ali predstavitve na strokovnih posvetih.

Rezultati projektne dela so bili v obliki delavnic predstavljeni na Nadaljevalnem programu šole za ravnatelje v januarju 2013 (preglednica 11).

Preglednica 11: Izvajalci in teme delavnic projektne dela na Nadaljevalnem programu šole za ravnatelje

Izvajalci	Delavnica
Marija Lubšina Novak, Zdravko Šoštarič, Polona Kenda, Albert Pavli, Ivka Sodnik	Sodelovanje strokovnih aktivov po vertikali
Klavdija Ambrožič, Irena Krajnc, Alenka Ašič, Majda Pikel	Razredništvo – priznanje ali obremenitev?
Karmen Šepec, Tatjana Žgank Meža	Odnos med šolo in starši – kako izboljšati formalne oblike sodelovanja?
Marjetka Bizjak, Ernest Simončič, Bernarda Kokalj, Primož Škofic	Pomen povratne informacije za večjo kakovost šole

Udeleženci so projektno delo ovrednotili na zadnjem srečanju skupin v projektne delu in v končnem evalvacijskem vprašalniku (rezultati so v poglavju 4).

3.2. METODE IN OBLIKE DELA

V programu so bile uporabljene različne oblike in metode dela.

- Individualne oblike: študij strokovne literature, vodenje listovnika, samoevalvacija, refleksija, vodena refleksija, fotografije, zapis in presoja osnutka etičnega kodeksa, zapis primera dobre prakse.
- Skupinske oblike: profesionalno mreženje, kritično kolegialno presojanje, timsko delo, delavnice, strokovne razprave, izmenjava primerov dobre prakse, vzajemno svetovanje, projektno delo, raziskovalno delo v okviru vzajemnega svetovanja.

3.3. DOKONČANJE PROGRAMA IN POTRDILA

Program je uspešno zaključilo 14 udeležencev. Šest ravnateljev je iz različnih vzrokov (bolezni, upokojitev) iz programa izstopilo, šest jih ni opravilo zadostnega števila kontaktnih ur.

Udeleženci so ob zaključku programa prejeli potrdilo o profesionalnem usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju v trajanju 90 ur. Potrdilo so prejeli tisti udeleženci, ki so opravili najmanj 60 % vseh kontaktnih ur. Po teh kriterijih smo izdali 14 potrdil.






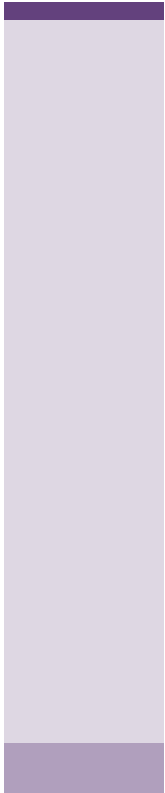

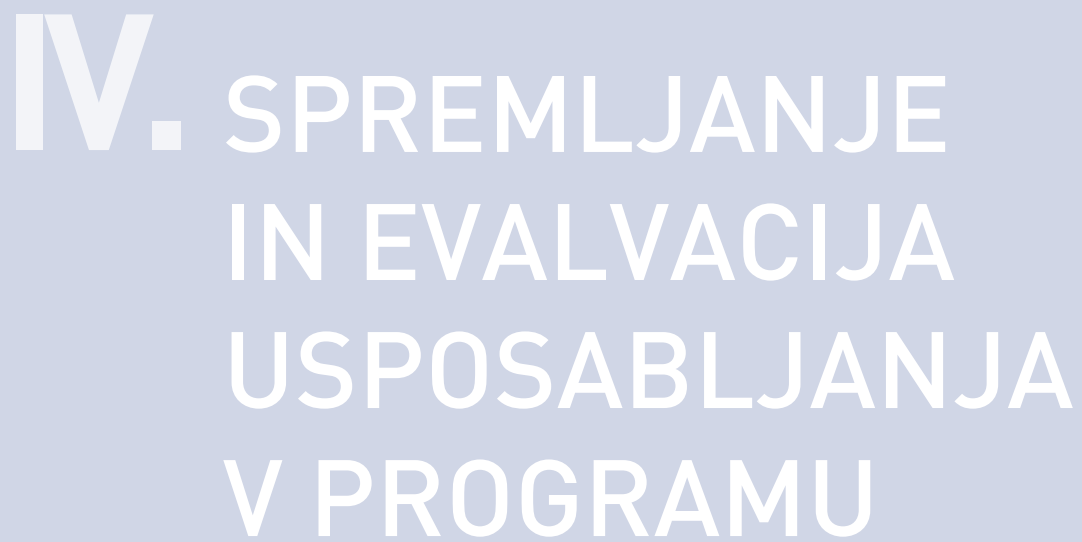


Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O DRUGI IZVEDBI (2011-2013)



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O DRUGI IZVEDBI (2011–2013)



IV. SPREMLJANJE IN EVALVACIJA USPOSABLJANJA V PROGRAMU



Razvoj ravnateljstva

Program smo spremljali in evalvirali na različne načine: zapis individualnih refleksij udeležencev s pomočjo vprašanj odprtega tipa (priloga 6) in mentoric v vzajemnem svetovanju (priloga 7), skupinska evalvacija projektnega dela (priloga 8), evalvacijski vprašalnik ob zaključku programa (priloga 9) in reflektivna pisma. V nadaljevanju predstavljamo povzetke evalvacije vzajemnega svetovanja, projektnega dela, analizo evalvacijskega vprašalnika celotnega programa in najpomembnejše ugotovitve iz reflektivnih pisem.

4.1. VZAJEMNO SVETOVANJE

Pred zaključnim skupnim srečanjem so udeleženci napisali refleksijo na sedem odprtih vprašanj (priloga 6), enako tudi mentorice (priloga 7).

4.1.1. Evalvacija udeležencev programa

Evalvacijski vprašalnik je izpolnilo 15 od 20 udeležencev. Ugotovitve predstavljamo kot povzetek odgovorov na reflektivna vprašanja.

Najbolj pozitivni vidiki vzajemnega svetovanja

Največ ravnateljev je kot pozitivni vidik izpostavilo izmenjavo pogledov, izkušenj, idej in dobrih praks, možnost obiska drugih zavodov in spoznavanje njihovega dela in življenja na tak način, se pravi »v avtentičnem okolju«. Pomembno se jim je zdelo tudi skupno razmišljanje o problemih, graditev medsebojnih odnosov, druženje, spoznavanje različnih oblik vodenja.

Spremembe pri vodenju

Večina odgovorov se nanaša na konkretne spremembe, kot na primer: vodenje letnega pogovora, drugačen način dela aktivov, mediacija, uvedba konkretnega računalniškega programa za pomoč pri vodenju, organizacija dežurstev ipd. Dva udeleženca sta dobila nove ideje, nista pa še uvedla sprememb. Pet odgovorov se nanaša na spremembe v odnosu do vodenja oziroma pristopu k vodenju: spremenjen pogled na profesionalni razvoj zaposlenih, vodenje tistih, ki zmorejo več, izogibanje »vodenju s pozicije moči«, skupno načrtovanje, vzpostavitev zaupanja in pomoči.

Načrti za spreminjanje

Vsi odgovori (dvanajst) se nanašajo na uvajanje konkretnih sprememb, na primer: bolj spodbujati uporabo IKT, mesečno evalviranje, več poverjanja nalog, obveščanje staršev ipd. V treh primerih so udeleženci omenili še nekatere druge vidike: »kontroliram, da pohvalim«, bolj upoštevati pobude strokovnih delavcev, izkoriščati vodenje učiteljev. Dva udeleženca bosta upoštevala predloge in poglede kolegov iz skupine vzajemnega svetovanja. +

Pomanjkljivosti vzajemnega svetovanja

Večina jih je zapisala, da niso pogrešali ničesar, nekaj je bilo tudi predlogov: večje skupine, skupine ravnateljev iz enako velikih šol, skupna evalvacija z mentorji na zadnji delavnici.

Ocena sodelovanja v skupini

Vsi so sodelovanje ocenili kot odlično, sproščeno, odkrito, prijateljsko, nesebično, negativne ocene ni bilo. Dobro so sodelovale tako skupine, kjer so se člani poznali že prej, kot tiste, kjer se niso. Menijo, da so ključni pogoji za tako sodelovanje: prizadevanje in pripravljenost za dobro sodelovanje oziroma motiviranost članov skupine, zaupanje med člani, odkriti pogovori in dejstvo, da srečanja potekajo na šolah. Pomembna je tudi vloga mentorja.

Trajnost mreženja

Večina udeležencev si trajnost mreženja predstavlja kot srečanja, ki jih še naprej organizira in vodi ŠR, saj ravnatelji zaradi obilice dela potrebujejo nekoga, ki jih bo skliceval in usmerjal. Nekateri so se že dogovorili za srečanja v naslednjem letu. Nekaj je bilo tudi predlogov o skupnih projektih šol. Dva sta omenila neformalno mreženje.

Vloga mentorja

Vloga mentorja je bila po mnenju večine udeležencev odlična oziroma pozitivna. Pomembno sem jim je zdelo, da spodbuja sodelovanje, usmerja pogovor, koordinira delo, doda pripombo, svoje izkušnje, hkrati pa je »neopazen« oziroma deluje kot nepristranski opazovalec, ki ne vsiljuje svojih idej. Pomembna pa je tudi mentorjeva strokovnost: da pozna ravnateljevo delo, da zna njihova razmišljanja strokovno podkrepiti, na strokoven način priti do rešitve in da ima širši pogled na vodenje.

4.1.2. Evalvacija mentoric

Štiri mentorice skupine so odgovorile na reflektivna vprašanja, ki so predstavljena v prilogi 7. Odgovore smo strnili v najpomembnejša spoznanja, nismo pa jih razvrstili po posameznih vprašanjih.

Vse štiri mentorice so poudarile pomen srečanj v resničnem okolju šole in izmenjavo konkretnih izkušenj. To sta najpomembnejši pridobitvi, ki jih ena od mentoric eksplicitno povezuje z učenjem, pri drugih pa se da to razbrati iz zapisov. V primerjavi z ostalimi oblikami dela ponuja vzajemno svetovanje namreč učno izkušnjo v avtentičnem okolju. Razprave so bile konstruktivne z zdravo mero kritičnosti, motivacija udeležencev je bila visoka. Zato posebnih predlogov za izboljšanje tega dela programov ni bilo.

Sodelovanje v skupini so vse mentorice ocenile kot zelo dobro, med ključne pogoje za to pa so uvrstile: zaupanje v skupini (tu je vloga mentorja zelo pomembna), priprava obiska s strani Šole za ravnatelje in predvsem ravnatelja – gostitelja, majhna skupina. Na to navežemo tudi vlogo mentorja, ki mora biti zares usmerjevalna, je pa kljub morebitnim pomislekom potrebna.

Posebej nas je zanimala trajnost mreženja, ki je bila izražena že pri ravnateljih. Mentorice podobno kot ravnatelji menijo, da trajnosti po štirih oziroma petih srečanjih še ni mogoče doseči brez zunanjega koordinatorja. Vsekakor pa bi morali taka srečanja vsebinsko nadgraditi, na primer: posvetovalne skupine ob uvajanju novosti, evalvacija projektov ipd.

Vse mentorice ugotavljajo, da je delo v vzajemnem svetovanju precej pripomoglo k njihovega profesionalnemu razvoju. Pri tem navajajo nekaj konkretnih primerov: strpnost, poslušanje, kontekstualnost rešitev, poznavanje resničnega okolja vodenja. Pomembno je, da na tak način lahko vzpostavljamo tudi profesionalno zaupanje med nami in ravnatelji.

4.2. PROJEKTNO DELO

Ob zaključku projektne dela so skupine odgovorile na vprašanja odprtega tipa (priloga 8). Udeležence smo razdelili v 3 skupine. Povzemamo glavne ugotovitve:

Učenje v projektne delu

Udeleženci vse treh skupin so kot največji prispevek projektne dela ocenili sodelovanje v skupini. Po eni strani jim je to omogočilo izmenjavo idej, po drugi pa so se »učili sodelovanja« (skupina 1). Pomembno se jim zdi tudi spoznanje, da imajo ravnatelji podobne probleme in se srečujejo s podobnimi vprašanji pri vodenju. Izpopolnili so tudi znanje s področja vodenja, skupina 3 pa meni, da tak način dela celo »pripomore k trajnosti znanja«.



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O DRUGI IZVEDBI (2011–2013)



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O DRUGI IZVEDBI (2011–2013)

Ustreznost projektne dela

Način dela ocenjujejo kot ustrezen oziroma zelo ustrezen z določenimi pogoji ali omejitvami. Ena od teh je obvezna udeležba vseh članov skupine na vseh srečanjih, druga pa »upoštevanje dejstva, da je potrebno gledati šolo in vlogo ravnatelja na vsaki šoli kot svoj svet z značilnostmi« (skupina 2), kar se nanaša na kontekstualnost vodenja, ki jo v projektne delu poudarjamo s predstavitvijo prakse na izbranem področju.

Projektno delo kot način dela v šoli

V vseh treh skupinah menijo, da gre za način dela, ki je prenosljiv v šolo s podmeno, da ga prilagodimo življenju in delu šole. Udeleženci ene skupine vidijo možnosti le znotraj različnih skupin oziroma v kolegiju. Skupina 3 vidi prednost v tem, da je izdelan že model, tudi organizacijo dela ocenjuje kot zelo učinkovito.

Predlogi izvajalcem programa

Glede na pozitivne izkušnje s projektne delom v vseh skupinah ni bilo posebnih predlogov za spreminjanje zasnove in izvedbe projektne dela, razen nekaj konkretnih izboljšav, in sicer:

- bolje predstaviti dinamiko in vsebine dela že na začetku, kar bi zmanjšalo osip (skupina 3),
- več pozornosti posvetiti dinamiki dela v šoli (skupina 1),
- ustrezen »družaben zaključek« na zadnjem srečanju (skupina 2).

Tudi v zaključnem vprašalniku smo ocenili uporabnost vsebin načel projektne dela in ustreznost projektne dela kot oblike dela. Udeleženci so prvo ocenili s povprečno oceno 3,7, drugo pa s povprečno oceno 3,8, kar potrjuje zgornje navedbe. Projektne delo je uspešna oblika dela, vendar potrebujejo udeleženci dokaj strukturirano vodenje, kar bomo nadaljevali tudi pri naslednjih izvedbah.

4.3. EVALVACIJA OB ZAKLJUČKU PROGRAMA

Ob koncu programa so udeleženci v evalvacijskem vprašalniku presojali doseganje temeljnih ciljev, uporabnost vsebin, metode in oblike dela ter organizacijo programa na Likertovi lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 4 (popolnoma se strinjam). Rezultati so prikazani v preglednici 12.

Preglednica 12: Rezultati končnega evalvacijskega vprašalnika

Temeljni cilji programa	Povprečna ocena
poglobil in razširil sem svoje znanje s področja vodenja v izobraževanju	4
pridobil sem nove spretnosti za pedagoško vodenje VIZ	3,7
bolje razumem vlogo ravnatelja glede na sodobne trende, potrebe političnega, ekonomskega, socialnega, pravnega in kulturno spremenjenega okolja, v katerem VIZ deluje	3,7
pridobil sem sposobnost vrednotenja lastnega dela	3,6
poglobil sem razumevanje in razvil kritičen pogled do uvajanja sprememb v VIZ	3,5
usposobljen sem, da bom s sodobnimi analitičnimi metodami uporabil podatke in raziskave pri načrtovanju in odločanju	3,4
bolje znam soočiti svojo prakso v profesionalni skupnosti	3,8
znam iskati še nove rešitve na področju vodenja VIZ	3,7

Uporabnost vsebin	Povprečna ocena
Modul Sodobni pogledi na vodenje	
globalno in lokalno izobraževalno okolje ter njun vpliv na ravnateljevo vodenje	3,3
spremembe v slovenskem izobraževalnem prostoru	3,3
vodenje za učenje	3,8
konstruktivistično vodenje	3,8
Modul Vodenje za kakovost	
vodenje za kakovost	3,8
vloga ravnatelja pri vodenju kakovosti	3,8
pomen podatkov za vodenje kakovosti	3,7
Modul Etika v vodenju	
pomen etičnosti pri vodenju	4
etika in odločanje	4
Izbirni vsebini	
Moč vprašanj – čarobnost vprašanja	3,4
Sodelovanje s starši	3,6
Metode in oblike dela	Povprečna ocena
predavanje v modulih	3,8
strokovne razprave v okviru modulov	3,9
branje strokovne literature	3,5
vzajemno svetovanje	3,9
projektno delo	3,8
Organizacija programa	Povprečna ocena
Način obveščanja udeležencev je primeren.	4
Gradiva so pregledna.	4
Gradiva so uporabna.	3,9
Časovna razporeditev v programu je primerna.	3,8
Vsebinska razporeditev programa je primerna.	3,9

Ocena vseh trditev je visoka, saj le pri štirih ne preseže 3,5 na 4-stopenjski lestvici, in sicer:

- usposobljenost za uporabo sodobnih analitičnih metod za odločanje,
- uporabnost nekaterih vsebin pri modulu Sodobni pogledi na vodenje,
- izbirno vsebino Moč vprašanj – čarobnost vprašanja.



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O DRUGI IZVEDBI (2011–2013)



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O DRUGI IZVEDBI (2011–2013)

Udeleženci so najvišje ocenili, da so razširili svoje znanje s področja vodenja, modul Etika v vodenju ter organizacijo programa in gradiva. Prav tako so zelo visoko ocenili strokovne razprave v okviru modulov, uporabnost gradiv in vsebinsko razporeditev v programu.

Ugotavljamo, da je program tako kot pri prvi izvedbi zelo dobro sprejet, skoraj vse trditve so ocenjene z več kot 3,5. Tako kot pri prvi izvedbi so tudi v tej skupini najvišje ocene dobili modul Etika v vodenju, vzajemno svetovanje in strokovne razprave v okviru modulov, zelo pozitivno udeleženci ocenjujejo tudi organizacijo programa, čeprav smo imeli kar nekaj težav s sodelovanjem v projektne delu. Kljub vsemu so ga končale vse skupine, ga predstavile na Nadaljevalnem programu šole za ravnatelje, članki pa tokrat niso nastali.

4.4. REFLEKTIVNA PISMA

Na zadnjem srečanju v okviru programa so udeleženci napisali reflektivna pisma. Z njimi smo dopolnili evalvacijo, ki smo jo izvedli s pomočjo vprašalnika. Udeleženci so odgovarjali na dve vprašanji, in sicer:

- Kako je program pripomogel k razvoju mojega ravnateljstva?
- Kaj od tega bom vnesel v svojo prakso?

Odgovorilo je 13 udeležencev. Predstavljamo ključne poudarke iz reflektivnih pisem. Pri dobesednih izjavah smo uporabili oznake za udeležence R1-R13, vrstni red smo določili naključno, tako kot so si sledili zapisi.

Kako je program pripomogel k razvoju mojega ravnateljstva?

Vsi udeleženci ugotavljajo, da je program veliko ali zelo veliko pripomogel k razvoju njihovega ravnateljstva. Eden od udeležencev je zapisal še, da je presegel njegova pričakovanja. Odgovore smo združili v nekaj vsebinskih sklopov.

Večina udeležencev meni, da je program razširil njihovo znanje, nekateri pa dodajajo, da tudi veščine. Teoretična izhodišča so se jim zdela primerna in taka, da so jim širila dosedanje znanje o vodenju. Eden od udeležencev (R8) je zapisal: »Teoretične podlage, osnove, program so bile izbrane zelo kakovostno, premišljeno in kot nadgradnja.« Dva udeleženca sta posebej poudarila, kako pomembno je bilo, da se je teorija prepletala s prakso.

V drugi sklop odgovorov uvrščamo mnenja udeležencev, da je k razvoju njihovega ravnateljstva veliko pripomogla izmenjava izkušenj. K temu so pripomogli strokovne razprave, projektne delo (»Projektne delo nas je povežalo še na drugačen način,« je zapisal R10.) in predvsem vzajemno svetovanje, kar potrjujejo tudi rezultati iz zaključnega evalvacijskega vprašalnika. R12 je zapisal, da so s sodelovanjem v programu »rešili tudi zapletene probleme ravnateljevega vsakdana«. To lahko pomeni, da mreženje med ravnatelji pripomore pri reševanju konkretnih problemov. Eden od udeležencev predlaga, da bi mreženje razširili tudi na šole.

Šest udeležencev je kot pomemben prispevek programa k razvoju ravnateljstva uvrstilo evalvacijo svojega dela. »Nikjer drugje ne bi imela možnosti za to,« je zapisala ena od ravnateljic (R2). Medtem ko so nekateri lahko predvsem preverjali svojo prakso, pa so drugi pridobili »nova spoznanja o stvareh, ki jih delaš dobro, in o stvareh, ki jih lahko izboljšaš« (R8).

Program je pripomogel tudi k strokovni rasti udeležencev. Navajali so konkretne primere, kot so: pisanje članka, nastop v Portorožu, večja samozavest, usmeritev v literaturo, konkretne veščine in aplikacijo teorije v prakso.

Za program se nam zdi posebej dragocena ocena udeležencev, da so si oblikovali drugačen pogled na vodenje. Navajamo nekaj izjav: »Drugače razmišljam o vlogi vodje v kolektivu« (R9). »Bolj kritično razmišljam o svojem delu in o sebi kot vodji« (R13). »Večkrat bom preverjala svojo prakso« (R1). Pri tem lahko ugotavljamo, da program za nekatere udeležence res pomeni razvoj ravnateljstva tudi v pomenu ponovnega, bolj kritičnega razmišljanja o svojem vodenju, pa tudi k razvijanju širšega pogleda na vodenje.

Kaj od tega bom vnesel v svojo prakso?

Največ udeležencev je odgovorilo, da bo v prihodnje vneslo v svojo prakso spoznanja iz modula Etika v vodenju, saj »o tem premalo razmišljamo« (R4 in R9). Navedli so tudi nekaj konkretnih vsebin oziroma vaj, ki jih bodo uporabili pri delu s sodelavci. »Načeta vprašanja in dileme bom uporabila za razpravo v šoli« (R4).

Poleg specifičnih tem (primeri iz prakse – 4x, projektno delo – 3x, odločanje na podlagi podatkov – 1x) je pet udeležencev odgovorilo, da bodo uporabili večino oziroma vse, ena od udeleženk pa bo vnesla »načine dela, proces in navdušenje predavateljev ter njihovo predanost delu in stroki« (R8).



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O DRUGI IZVEDBI (2011–2013)

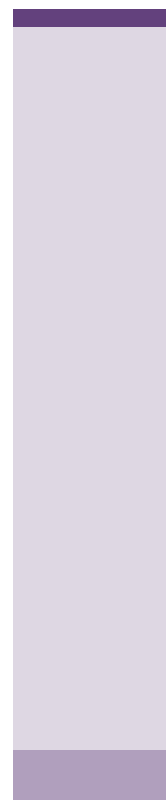


Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O DRUGI IZVEDBI (2011–2013)



V. POVZETEK IN PREDLOGI





Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O DRUGI IZVEDBI (2011–2013)

5.1. DOSEGANJE CILJEV

Pregled rezultatov različnih oblik evalvacij kaže, da smo cilje programa dosegli. Udeleženci ugotavljajo, da so razširili svoje znanje za vodenje. Vsi moduli so ocenjeni zelo visoko na 4-stopenjski lestvici (več kot 3,5), modul Etika v vodenju celo z oceno 4. Tudi drugim oblikam dela pripisujejo velik pomen za širitev znanja. Najbolj cenijo tiste oblike, iz katerih lahko nekaj neposredno vpeljejo v svojo prakso. Največ teh potencialov pripisujejo vzajemnemu svetovanju, takoj zatem pa projektному delu. Pomembno spoznanje je tudi, da so nekateri udeleženci posebej poudarili, da bodo v svoje okolje prenesli načine dela, ki smo jih uvajali v programu.

Lahko ugotavljamo, da smo skozi različne oblike dela delno razvijali kritični pogled na vodenje in na uvajanje inovacij in sprememb. Ponovno ugotavljamo, da je potrebno pravo razmerje med teorijo in prakso, saj samo z izmenjavo izkušenj lahko nehote spodbujamo poenostavljene rešitve. Prav zato je pomembno, da so udeleženci sami ugotavljali, da rešitve ne delujejo v vseh okoljih in da skozi tako zasnovan program bolj kritično presojajo svojo prakso.

Poudariti velja še spodbujanje refleksije na vodenje. Eden od vzvodov so priprave na vzajemno svetovanje, pri katerem nekateri po mnogih letih prvič ponovno strukturirano razmišljajo o svojem delu, dosežkih in izzivih vodenja. Podobne pozitivne učinke pripisujejo še strokovnim razpravam znotraj modula in razpravam pri pripravi projektnega dela.

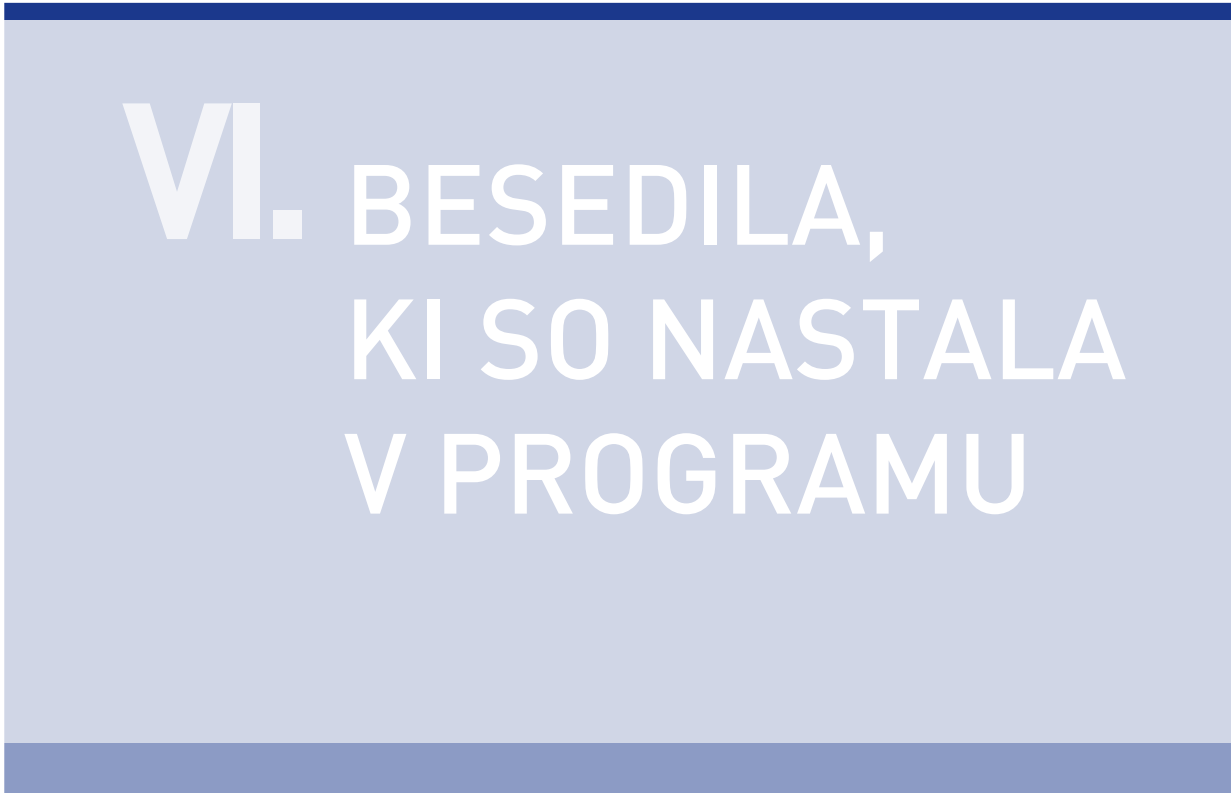

5.2. PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Glede na evalvacije bi težko izločili predloge za izboljšave, saj udeleženci vse vsebine, pa tudi oblike dela ocenjujejo zelo pozitivno. Manjše odstopanje opazimo le pri izbirnih vsebinah, za katere menimo, da bi se morale bolj povezovati z vsebinami projektnega dela.

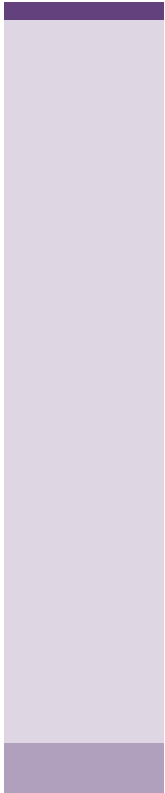
Problem, ki ostaja, je osip udeležencev in odnos do usposabljanja nekaterih posameznikov. Osip se namreč dogaja brez predhodnega obvestila, pa naj gre za neudeležbo pri posameznih dejavnostih ali za odločitve, da bodo prenehali z usposabljanjem v programu. Eden od vzrokov sta morda dolžina in razporejenost oblik, zaradi česar bomo za prihodnjo izvedbo:

- vprašali tiste, ki so zapustili program, kaj so glavni vzroki za to;
- presodili, ali bi program lahko izvedli časovno primerneje;
- presodili, ali glede na ostale programe za usposabljanje ravnateljev lahko katero od oblik prenesemo v druge programe in s tem skrajšamo celotni program.

Vsebinskih sprememb glede na evalvacije ne predlagamo, razen pri izbirnih vsebinah.



VI. BESEDILA, KI SO NASTALA V PROGRAMU





Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O DRUGI IZVEDBI (2011–2013)

6.1. GRADIVA

V programu Razvoj ravnateljstva so v posameznih oblikah dela kot podpora izvedbam in rezultat dela nastala različna gradiva: priročniki, delovni listi, elektronske prosojnice, primeri dobre prakse, članki.

Ob začetku programa so udeleženci prejeli priročnik (Erčulj, J. 2011. *Razvoj ravnateljstva 2011–2013. Priročnik za udeležence*. Kranj: Šola za ravnatelje).

Za delo v modulih so bila izdana naslednja gradiva za udeležence:

Modul Sodobni pogledi na vodenje: Erčulj, J., A. Jurič Rajh, A. Koren in M. Zavašnik Arčnik 2011. *Sodobni pogledi na vodenje. Gradivo za udeležence*. Kranj: Šola za ravnatelje.

Modul Vodenje za kakovost: Brejc, M., M. Zavašnik Arčnik in T. Townsend 2011. *Vodenje za kakovost. Gradivo za udeležence*. Kranj: Šola za ravnatelje.

Modul Etika v vodenju: Erčulj, J., in P. Markič 2013. *Etika in vodenje. Gradivo za udeležence*. Kranj: Šola za ravnatelje.

Pri izbirnih vsebinah so izvajalci za udeležence pripravili elektronske prosojnice.

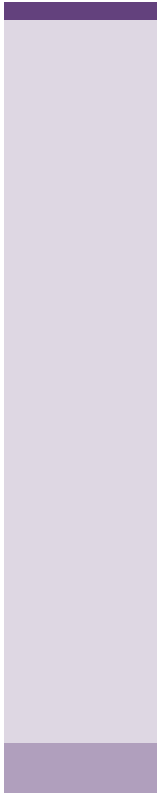
Za delo na skupnih srečanjih vzajemnega svetovanja in projektnega dela je bilo izdano gradivo: Brejc, M., J. Erčulj, A. Jurič Rajh in A. Koren 2012. *Od vzajemnega svetovanja k projektnemu delu. Gradivo za udeležence*. Kranj: Šola za ravnatelje.

6.2. PRIMERI PRAKSE

V okviru vzajemnega svetovanja so nastali zapisi primerov dobre prakse. Devet jih je bilo predstavljenih na Nadaljevalnem programu Šole za ravnatelje januarja 2012 (priloga 5).



VII. PRILOGE





Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O DRUGI IZVEDBI (2011–2013)

Priloga 1: Razpis programa Razvoj ravnateljstva, januar 2011

RAZPIS: Program usposabljanja Razvoj ravnateljstva

Spoštovane ravnateljice, spoštovani ravnatelji!

Vabimo vas, da se vključite v program profesionalnega usposabljanja Razvoj ravnateljstva. Namenjen je ravnateljicam in ravnateljem po dveh mandatih ravnateljstva. S programom želimo sistematično razvijati vseživljenjsko učenje ravnateljev in uvajati nove oblike mreženja.

Značilnosti programa:

- usmerjenost v kakovost, izboljšave in načrtovanje na področju vodenja,
- spodbujanje profesionalnega razvoja ravnateljev in mreženja,
- posvet in izmenjava izkušenj s strokovnjaki in praktiki,
- samoevalvacija lastnega vodenja z elementi kritičnega kolegialnega presojanja,
- delna izbirnost vsebin,
- vzajemno svetovanje in projektno delo.

Izvedba programa

Pri oblikovanju programa smo pri vsebini in načinu izvedbe združili dolgoletne izkušnje v Šoli za ravnatelje pri delu z ravnatelji in sodobne pristope pri usposabljanju vodij v vzgoji in izobraževanju.

Program sestavljajo štiri med seboj povezane oblike dela:

- trije moduli,
- izbirne vsebine,
- vzajemno svetovanje,
- projektno delo.

Moduli in izbirne vsebine bodo potekali v skupini po 25 udeležencev, medtem ko se boste pri vzajemnem svetovanju in projektne delu razdelili v manjše skupine, v katerih si boste ob pomoči strokovnjakov iz Šole za ravnatelje izmenjevali izkušnje in oblikovali izvirne rešitve na področju vodenja.

Trajanje programa

Program traja dve leti in obsega 130 kontaktnih ur, od tega bo 24 ur vzajemnega svetovanja potekalo na šolah in v vrtcih. Izvedba bo trajala od marca 2011 do februarja 2013.

Izbor

Če bo prijavljenih preveč kandidatov, bomo izvedli izbirni postopek.

Merila za izbor so:

- regionalna zastopanost,
- število let ravnateljstva in
- zastopanost po ravneh izobraževanja.

Potrdilo o udeležbi

Po opravljenem programu bodo udeleženci dobili potrdilo o dodatnem strokovnem delu ravnatelja, povezanem z vzgojno-izobraževalnim delom v zavodu (sodelovanje pri razvojno-raziskovalnem delu z javnim zavodom Šola za ravnatelje).

Prijava

Prijavite se lahko preko elektronske prijavnice, ki jo najdete na spletni strani Šole za ravnatelje in bo odprta do 31. januarja 2011.

Lep pozdrav

dr. Andrej Koren, direktor

Priloga 2: Urnik in program dela na srečanjih vzajemnega svetovanja

9.00–9.30	Refleksija gostitelja prejšnjega srečanja na reševanje problema
9.30–10.30	Zapis primera dobre prakse
10.30–11.00	Odmor
11.00–12.30	Predstavitve šole, izzivov vodenja in primera dobre prakse
12.30–13.00	Odmor
13.00–14.00	Problem vodenja, razprava in iskanje rešitev
14.00–14.30	Evalvacija srečanja



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O DRUGI IZVEDBI (2011–2013)

Priloga 3: Avtorji in naslovi primerov dobre prakse

Avtor primera	Naslov primera
Zdravko Šošarić	Z zunanjo oceno pedagoškega vodenja do boljše šole/vrtca
Primož Škofic	LDN nekoliko drugače
Ivka Sodnik	Sprotno spremljanje učno-vzgojnega napredka vsakega učenca z vodenjem preglednice
Ernest Simončič	Dežurstvo strokovnih delavcev
Nuša Pohlin Schwarzbartl	Tutorstvo ali medvrstniška učna pomoč
Majda Pikel	Mediacija
Marija Lubšina Novak	Razvijanje različnih vrst pismenosti s pomočjo IKT (SIMOS) ali uvajanje bralnih zbirk
Irena Krajnc	Poklicna orientacija v 3. VIO
Bernarda Kokalj	Odpri kurikul
Marjana Kogelnik	Slovenski tradicionalni zajtrk in domače obrti – naravoslovni dan
Tatjana Furlan	Ni mi vseeno, proslava ob dnevu samostojnosti in enotnosti
Milan Dekleva	Nadomestna lokacija za delo zavoda
Marjetka Bizjak	Strokovni aktivni – dokumentacija
Anton Bizjak	Vrstniška mediacija v OŠ Leskovec pri Krškem
Alenka Ašič	Samopostrežna malica
Klavdija Ambrožič	Mobilna služba in dodatna strokovna pomoč (DSP) pri inkluziji mlado- stnikov s posebnimi potrebami



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O DRUGI IZVEDBI (2011–2013)

Priloga 4: Obrazec za zapis primera dobre prakse

VZAJEMNO SVETOVANJE

Osnovni podatki

Naslov primera

Avtor

Datum

Ključne besede (do 5):

Opis (do 100 besed):

Obrazložitev primera

1. Opišite kontekst primera prakse in opredelite, katere so njegove ključne značilnosti.
2. Pojasnite razloge, zakaj lahko primer prakse koristi drugim ravnateljem.
3. Navedite cilje, ki ste jih v primeru prakse uresničevali.
4. Katera pozitivna presenečenja in morebitne nepričakovane zaplete, ki ste jih v primeru prakse zaznali, bi lahko izpostavili?
5. Kdo so bili vključeni v primer prakse in kakšne so bile njihove vloge?
6. Opredelite, katere človeške in morebitne druge vire ste potrebovali za uresničitev ciljev primera prakse.

Viri

Priloge

Navodila

Prosimo vas, da s pomočjo priloženega obrazca opišete primer prakse, ki ste ga izbrali. V rubriko »Osnovni podatki« vnesite splošne podatke o primeru. Pri »Opisu« zapišite kratko predstavitev in namen primera.

Pri obrazložitvi primera si pomagajte s ključnimi vprašanji, ki so navedena v rubriki »Obrazložitev primera«. Zapis naj vsebuje od 500 do 1000 besed.

Pod rubriko »Priloge« navedite vzorce obrazcev, protokolov ali drugih dokumentov, ki jih prilagate za dodatno osvetlitev opisa primera prakse.

Primeri navajanja virov

Barle Lakota, A. 2003. »Uresničevanje koncepta vključevanja otrok s posebnimi potrebami v šolske programe.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 1 (2): 17–22.

Koren, A. 2007. *Ravnateljstvo Vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Koper: Fakulteta za management Koper, UP in Šola za ravnatelje.

Šola za 21. stoletje. 2007. Delovni dokument služb komisije, Komisija evropskih skupnosti, 9. 3. 2009 http://ec.europa.eu/education/school21/consultdoc_sl.pdf.

Priloga 5: Seznam avtorjev in primerov prakse, predstavljenih na Nadaljevalnem programu šole za ravnatelje januarja 2012

Avtor primera	Naslov primera
Klavdija Ambrožič	Pomen mobilne službe in dodatne strokovne pomoči v večinskih vzgojno-izobraževalnih zavodih
Alenka Ašič	Uvajanje sprememb: samopostrežna malica
Anton Bizjak	Vrstniška mediacija v osnovni šoli
Marjetka Bizjak	Načrtovanje in usklajevanje dela strokovnih aktivov
Bernarda Kokalj	Odprti kurikul na srednji šoli ZGN Ljubljana
Marija Lubšina Novak	SIMOS ali razvijanje različnih vrst pismenosti z IKT
Albert Pavli	Uporaba računalnika pri vodenju šole
Nuša Pohlin Schwarzbartl	Tutorstvo v osnovni šoli
Tatjana Žgank Meža	Letni razgovori – zagotavljanje in spremljava kakovosti



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O DRUGI IZVEDBI (2011–2013)

Priloga 6: Reflektivna vprašanja za vzajemno svetovanje – udeleženci

1. Kateri so po vašem mnenju najbolj pozitivni vidiki vzajemnega svetovanja?
2. Kaj ste zaradi sodelovanja v vzajemnem svetovanju že spremenili pri svojem vodenju?
3. Kaj še nameravate spremeniti?
4. Kaj ste pri vzajemnem svetovanju pogrešali?
5. Kako bi ocenili sodelovanje v skupini? Kateri so bili ključni pogoji za tako sodelovanje?
6. Kako bomo lahko dosegli trajnost mreženja, ki se je vzpostavilo v vzajemnem svetovanju?
7. Kako bi ocenili vlogo mentorja?

Priloga 7: Reflektivna vprašanja za vzajemno svetovanje – mentorice

1. Kateri so po vašem mnenju najbolj pozitivni vidiki vzajemnega svetovanja?
2. Kaj ste pri vzajemnem svetovanju pogrešali?
3. Kako bomo lahko dosegli trajnost mreženja, ki se je vzpostavilo v vzajemnem svetovanju?
4. Kako bi ocenili sodelovanje v skupini? Kateri so bili ključni pogoji za tako sodelovanje?
5. Kako bi ocenili svojo vlogo mentorja?
6. Kako je vzajemno svetovanje prispevalo k vašemu profesionalnemu razvoju?

Priloga 8: Reflektivna vprašanja za projektno delo

1. Česa ste se naučili pri projektnem delu?
2. Kako ocenjujete ustreznost takšnega načina dela pri usposabljanju ravnateljev? Ali na takšen način lahko iščemo strokovne rešitve za delo slovenskih ravnateljev? Utemeljite.
3. Kako lahko tak način dela prenesete v svojo šolo?
4. Na kaj bi morali biti izvajalci programa pozorni pri projektnem delu?



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O DRUGI IZVEDBI (2011–2013)

Priloga 9: Končni evalvacijski vprašalnik

EVALVACIJA PROGRAMA RAZVOJ RAVNATELJEVANJA

Spoštovani,

zaključujemo dveletni program Razvoj ravnateljstva.

Evalvacijo programa smo pripravili na podlagi zastavljenih ciljev, ki naj bi jih z uspešno zaključenim programom posameznik dosegel, in na podlagi vsebin, ki se v programu obravnavajo. Pred vami je vprašalnik, s katerim želimo pridobiti oceno različnih vidikov programa, ki se nanašajo na doseganje ciljev, uporabnost vsebin in načina dela.

Če se vam zdi katero koli vprašanje nejasno ali neustrezno, ga izpustite. Dodatne predloge in pripombe lahko zapišete na koncu vprašalnika.

Hvala za sodelovanje.

Prvi del: Doseganje temeljnih ciljev in uporabnost vsebin

Doseganje temeljnih ciljev

Prosimo, da označite, v kolikšni meri se strinjate s trditvami, ki izhajajo iz temeljnih ciljev programa Razvoj ravnateljstva. Besedo vzgojno-izobraževalni zavod smo krajšali s kratico VIZ.

Prosimo, obkrožite ustrezno številko:

- 1 sploh se ne strinjam
- 2 se ne strinjam
- 3 se strinjam
- 4 popolnoma se strinjam

		1. sploh se ne strinjam	2. se ne strinjam	3. se strinjam	4. popolnoma se strinjam
Zaradi usposabljanja v programu Razvoj ravnateljstva ...					
1.	sem poglobil in razširil svoje znanje s področja vodenja v izobraževanju	1	2	3	4
2.	sem pridobil nove spretnosti za pedagoško vodenje VIZ	1	2	3	4
3.	bolje razumem vlogo ravnatelja glede na sodobne trende, potrebe političnega, ekonomskega, socialnega, pravnega in kulturno spremenjenega okolja, v katerem VIZ deluje	1	2	3	4
4.	sem pridobil sposobnost vrednotenja lastnega dela	1	2	3	4
5.	sem poglobil razumevanje in razvil kritičen pogled do uvajanja sprememb v VIZ	1	2	3	4
6.	sem usposobljen, da bom s sodobnimi analitičnimi metodami uporabil podatke in raziskave pri načrtovanju in odločanju	1	2	3	4
7.	bolje znam soočiti svojo prakso v profesionalni skupnosti	1	2	3	4
8.	znam iskati še nove rešitve na področju vodenja VIZ	1	2	3	4

Uporabnost vsebin

Prosimo, ocenite uporabnost vsebin programa Razvoj ravnateljstva za vodenje.

Prosimo, obkrožite ustrezno številko:

1. nič
2. malo
3. srednje
4. veliko

		nič	malo	srednje	veliko
Uporabnost vsebin					
1.	globalno in lokalno izobraževalno okolje ter njun vpliv na ravnateljevo vodenje	1	2	3	4
2.	spremembe v slovenskem izobraževalnem prostoru	1	2	3	4
3.	vodenje za učenje	1	2	3	4
4.	konstruktivistično vodenje	1	2	3	4
5.	vodenje za kakovost	1	2	3	4
6.	vloga ravnatelja pri vodenju kakovosti	1	2	3	4
7.	pomen podatkov za vodenje kakovosti	1	2	3	4
8.	pomen etičnosti pri vodenju	1	2	3	4
9.	etika in odločanje	1	2	3	4
10.	izbirna vsebina: Moč vprašanj – čarobnost vprašanja	1	2	3	4
11.	izbirna vsebina: Sodelovanje s starši	1	2	3	4
12.	načela projektne delo	1	2	3	4



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O DRUGI IZVEDBI (2011–2013)



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O DRUGI IZVEDBI (2011–2013)

Drugi del: Ustreznost oblik dela

Prosimo, ocenite ustreznost oblik dela v programu Razvoj ravnateljstva.

Prosimo, obkrožite ustrezno številko:

1. popolnoma neustrezno
2. neustrezno
3. ustrezno
4. popolnoma ustrezno

		1: popolnoma neustrezno	2: neustrezno	3: ustrezno	4: popolnoma ustrezno
Ustreznost oblik dela					
1.	predavanja v moduli	1	2	3	4
2.	strokovne razprave v okviru modulov	1	2	3	4
3.	branje strokovne literature	1	2	3	4
4.	vzajemno svetovanje	1	2	3	4
5.	projektno delo	1	2	3	4

Tretji del: Organizacija programa

Prosimo, da označite, v kolikšni meri se strinjate s trditvami o organizaciji programa Razvoj ravnateljstva.

Prosimo, obkrožite ustrezno številko:

1. sploh se ne strinjam
2. se ne strinjam
3. se strinjam
4. popolnoma se strinjam

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

Če bi želeli v zvezi z usposabljanjem v programu Razvoj ravnateljstva še kaj dodati, vas prosimo, da to zapišete.



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O DRUGI IZVEDBI (2011–2013)

