



Šola za ravnatelje



ŠOLA ZA RAVNATELJE IN RAVNATELJSKI IZPIT

Poročilo o izvedbi programa v šolskem letu 2014/2015

Mihaela Zavašnik Arčnik, Eva Valant

Ljubljana, januar 2016



ŠOLA ZA RAVNATELJE IN RAVNATELJSKI IZPIT

Poročilo o izvedbi programa v šolskem letu 2014/2015

dr. Mihaela Zavašnik Arčnik
Eva Valant

Odgovorna oseba: dr. Vladimir Korošec
Oblikovanje: Zajček d.o.o.

Ljubljana, januar 2016
© 2016 Šola za ravnatelje

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

37.091.113:005.963(0.034.2)

ZAVAŠNIK Arčnik, Mihaela

Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit [Elektronski vir] : poročilo o izvedbi programa v šolskem letu 2014/2015 / Mihaela Zavašnik Arčnik, Eva Valant. - El. knjiga. - Kranj : Šola za ravnatelje, 2016

Način dostopa (URL): <http://www.solazaravnatelje.si/vsezivljenjsko-ucenje/ravnateljski-izpit/>

ISBN 978-961-6637-93-0 (pdf)

1. Valant, Eva
283129088



ŠOLA ZA RAVNATELJE IN RAVNATELJSKI IZPIT

Poročilo o izvedbi programa v šolskem letu
2014/2015





■ ■ ■ VSEBINSKO KAZALO

1. PROGRAM ŠOLA ZA RAVNATELJE	6
1.1. CILJI, KOMPETENCE IN VSEBINE	6
1.2. UDELEŽENCI	8
2. IZVEDBA PROGRAMA	10
2.1. PREDMETI	10
2.2. SENČENJE	12
2.3. IZBIRNE VSEBINE	12
2.4. PROJEKTNO DELO	13
2.5. ZAKLJUČEK	14
2.6. RAZREDNIŠTVO	15
2.7. METODE IN OBLIKE DELA	15
2.8. DOKONČANJE PROGRAMA IN POTRDILA	15
3. EVALVACIJA USPOSABLJANJA V PROGRAMU	16
3.1. SKUPINE ŠR 1, ŠR 2, ŠR 3 in ŠR 4	17
3.1.1. RAVEN ZADOVOLJSTVA	17
3.1.2. RAVEN UČENJA	23
3.1.3. RAVEN VPLIVA	25
3.1.4. SPOROČILA IN PREDLOGI UDELEŽENCEV	26
3.2. SKUPINA D 13	27
3.3. SKUPINA KANDIDATOV PO SKLEPU STROKOVNEGA SVETA RS ZA IZOBRAŽEVANJE	28 28
4. POVZETEK S PRIPOROČILI ZA IZBOLJŠAVE	30



KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: Udeleženci programa po spolu	8
Preglednica 2: Udeleženci programa glede na vrsto VI zavoda	8
Preglednica 3: Udeleženci programa glede na status	8
Preglednica 4: Udeleženci programa po posameznih skupinah	9
Preglednica 5: Udeleženci programa po statističnih regijah	9
Preglednica 6: Izvajalci predmetov v programu	11
Preglednica 7: Datumi in izvajalci predmetov za kandidate s sklepom Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje	11
Preglednica 8: Izbirne vsebine za skupino D 13 (že v šolskem letu 2013/2014)	12
Preglednica 9: Izbirne vsebine za skupine ŠR 1 – ŠR 4	13
Preglednica 10: Mentorji in naslovi projektnih nalog	14
Preglednica 11: Izvajalci zaključka programa	14
Preglednica 12: Razredniki skupin	15
Preglednica 13: Ravni, elementi in instrumenti evalvacije programa	16
Preglednica 14: Zadovoljstvo s predavatelji	17
Preglednica 15: Zadovoljstvo z organizacijo programa	18
Preglednica 16: Splošno zadovoljstvo	18
Preglednica 17: Izpolnitev pričakovanj	19
Preglednica 18: Doseganje ciljev	23
Preglednica 19: Doseganje splošnih kompetenc	24
Preglednica 20: Uporabnost vsebin	25
Preglednica 21: Vpliv programa na delovanje v zavodu	25
Preglednica 22: Ocene posameznih elementov evalvacije (D 13)	28
Preglednica 23: Povprečne vrednosti posameznih elementov evalvacije	29



1. PROGRAM ŠOLA ZA RAVNATELJE

1.1. CILJI, KOMPETENCE IN VSEBINE

Cilj programa Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit je usposobiti udeležence za naloge vodenja in upravljanja vzgojno-izobraževalnih zavodov, opredeljene v šolski zakonodaji ter razviti znanje in spretnosti, ki prispevajo k osebni in organizacijski učinkovitosti.

Udeleženci:

- poglobijo in razširijo znanje, ki so ga pridobili z dosedanjim študijem in delovnimi izkušnjami, in ga povežejo z razumevanjem znanja in sodobnimi zahtevami za vodenja vzgojno-izobraževalnega zavoda;
- pridobijo znanje in spretnosti za pedagoško vodenje vzgojno-izobraževalnega zavoda;
- razumejo vlogo ravnatelja ter politično, ekonomsko, socialno, pravno in kulturno okolje, v katerem delujejo vzgojno-izobraževalni zavodi v Sloveniji in v tujini;
- pridobijo sposobnosti za učinkovito načrtovanje, organiziranje, vodenje in razvijanje vzgojno-izobraževalnega zavoda v spreminjajočem se okolju;
- razvijejo sposobnost za samostojno in ustvarjalno delo na delovnem mestu ravnatelja in drugih delovnih mestih, povezanih z vodenjem na področju vzgoje in izobraževanja;
- se usposobijo, da lahko s sodobnimi metodami analizirajo probleme/področja v vzgojno-izobraževalnem zavodu in v njihovem okolju;
- znajo učinkovito načrtovati lastni osebni razvoj, razvoj zaposlenih in ga povezati s profesionalizmom na področju vzgoje in izobraževanja.

Splošne kompetence

Program omogoča udeležencem, da se usposobijo za vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov kot dinamičnih sistemov. Udeleženci pridobijo znanje in spretnosti s področja vodenja ljudi in upravljanja z materialnimi in finančnimi viri z namenom, da v vzgojno-izobraževalnem zavodu zagotavljajo pogoje, ki omogočajo uspešno učenje in poučevanje. Pri tem udeleženci programa pridobijo naslednje splošne kompetence:

- sposobnost analize, sinteze, predvidevanja rešitev ter presoje pojavov in procesov na področju vzgoje in izobraževanja;
- obvladovanje analitičnih metod ter kritične presoje na področju vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov;
- sposobnost uporabe znanja in spretnosti s področja pedagoškega vodenja, dela z ljudmi organizacije, zakonodaje, ekonomike in financ v praksi;
- avtonomnost pri strokovnem delu in sprejemanju odločitev;
- sposobnost uspešne uporabe komunikacijskih spretnosti.



Vsebine

Temeljne vsebine ravnateljskega izpita so razdeljene v 6 predmetov:

Predmet	Temeljne vsebine
Uvod v vodenje v vzgoji in izobraževanju	<ul style="list-style-type: none">• globalizacija in trendi• uvajanje sprememb
Teorija organizacij in vodenje	<ul style="list-style-type: none">• vzgojno-izobraževalni zavodi kot organizacije• vodenje• odločanje• organizacijska klima in kultura
Načrtovanje	<ul style="list-style-type: none">• načrtovanje in evalvacija• vidiki kakovosti v šolstvu• finančno poslovanje
Ljudje v organizaciji	<ul style="list-style-type: none">• motivacija• komunikacija• vodenje sestankov• reševanje konfliktov
Ravnatelj kot pedagoški vodja	<ul style="list-style-type: none">• vodenje za učenje• spremljanje in vrednotenje dela strokovnih delavcev• spremljanje in opazovanje pouka• profesionalizem in profesionalni razvoj
Zakonodaja v vzgoji in izobraževanju	<ul style="list-style-type: none">• sistemski predpisi na področju vzgoje in izobraževanja• odročni zakoni in podzakonski akti• elovna razmerja• šolska inšpekcija

Sestavni deli programa so tudi izbirne vsebine, projektno delo, senčenje in zaključek programa.

1.2. UDELEŽENCI

Program *Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit* je program priprave na ravnateljevanje. Namenjen je kandidatom za ravnatelje in že imenovanim ravnateljem, ki morajo v skladu s 5. odstavkom 53. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja najkasneje v enem letu po začetku mandata pridobiti ravnateljski izpit.

Šola za ravnatelje enkrat letno objavi razpis za vpis in določi roke za opravljanje ravnateljskega izpita. Vključi se lahko kandidat, ki izpolnjuje z zakonom določene pogoje za ravnatelja. V primeru omejitve vpisa imajo prednost kandidati, ki so imenovani za ravnatelja in morajo ravnateljski izpit opraviti v enem letu po imenovanju. Javni razpis je bil objavljen 4. aprila 2014 v Šolskih razgledih in na spletni strani Šole za ravnatelje. Prijavili so se 103 kandidati. Izbor udeležencev in razporeditev po skupinah sta bila opravljena na podlagi izpolnjevanja pogojev za delovno mesto ravnatelja. V program sta tako v šolskem letu 2014/2015 bila vpisana 102 udeleženca.

V spodnjih preglednicah so prikazani pregledi udeležencev po statističnih regijah (regijska zastopanost), spolu, vrstah vzgojno-izobraževalnega zavoda, statusu in razporeditvi po skupinah.

Preglednica 1: Udeleženci programa po spolu

Spol	Število
Moški	30
Ženske	72
Skupaj	102

Preglednica 2: Udeleženci programa glede na vrsto VI zavoda

Vrsta VI zavoda	Število
vrtec	17
osnovna šola	48
srednja šola	19
glasbena šola	5
drugo (npr. višja šola, CŠOD...)	13
Skupaj	102

Preglednica 3: Udeleženci programa glede na status

Status	Število
ravnatelj	33
pomočnik	15
strokovni delavec	54
Skupaj	102

Preglednica 4: Udeleženci programa po posameznih skupinah

Skupina	Število
ŠR 1	20
ŠR 2	20
ŠR 3	23
ŠR 4	23
D 13	16
Skupaj	102

Preglednica 5: Udeleženci programa po statističnih regijah

Statistična regija	Število
Zasavska	1
Spodnje-posavska	1
Notranjsko-kraška	1
Goriška	17
Obalno-kraška	1
Koroška	3
Pomurska	4
Gorenjska	10
Jugovzhodna	5
Podravska	22
Savinjska	13
Osrednje-slovenska	24
Skupaj	102

V skladu s 106. členom Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja se za ravnateljski izpit lahko prizna tudi opravljen podiplomski študijski program, za katerega Strokovni svet Republike Slovenije za splošno izobraževanje ugotovi, da zagotavlja znanje, določeno za ravnateljski izpit. Strokovni svet Republike Slovenije za splošno izobraževanje za vsakega kandidata odloči, katere vsebine se mu priznajo in določi obveznosti, ki jih mora opraviti. Vpisali smo 9 kandidatov, ki so imeli obveznosti že delno priznane s strani Strokovnega sveta Republike Slovenije za splošno izobraževanje.

V šolskem letu 2014/2015 je kotizacija za program znašala 330 EUR (cena brez DDV).



2. IZVEDBA PROGRAMA

Program je trajal eno ali dve leti in je obsegal 144 kontaktnih ur. Sestavljen je bil iz petih sklopov: predmetov, izbirnih vsebin, senčenja, projektnega dela in zaključka programa. Skupina D 13 je bila dvoletna skupina, ki se je v program vpisala v šolskem letu 2013/2014. V šolskem letu 2014/2015 smo program delno prenovili, tj. omogočili izbor dveh izbirnih vsebin in uvedli projektno delo. Izvedba programa za skupino D 13 je tako potekala po programu za šolsko leto 2013/2014 (brez projektnega dela in s samo eno izbirno vsebino), medtem ko smo za skupine ŠR 1 - ŠR 4 izvajali prenovljen program.

Udeleženci so bili razdeljeni v 5 skupin:

- ŠR 1 - enoletna, ob koncu tedna – od junija 2014 do junija 2015
- ŠR 2 - enoletna, ob koncu tedna – od junija 2014 do junija 2015
- ŠR 3 - enoletna, ob koncu tedna – od oktobra 2014 do oktobra 2015
- ŠR 4 - enoletna, ob koncu tedna – od oktobra 2014 do oktobra 2015
- D 13 – dvoletna, ob koncu tedna - od oktobra 2013 do junija 2015

Udeleženci so bili o urniku obveščeni po elektronski pošti, objavljen je bil tudi na spletni strani. Na prvem predmetu so prejeli Priročnik za udeležence in mapo za listovnik. V informacijskem sistemu Šole za ravnatelje (ŠRIS) so lahko s pomočjo gesla spremljali obvestila, prijave na izpite, evidenco prisotnosti in opravljene obveznosti. V primeru, da udeleženec ni prisoten pri predmetih, skladno s pravili Splošnega dela programa šole za ravnatelje in vsebin ravnateljskega izpita opravlja obveznosti v razpisanih izpitnih rokih. V šolskem letu 2014/2015 so lahko udeleženci opravljali obveznosti v petih izpitnih rokih:

- 13. oktober 2014
- 8. december 2014
- 9. februar 2015
- 25. maj 2015
- 23. september 2015

2.1. PREDMETI

Predmeti so bili izvedeni v tridnevni sklopih. Za skupino D13 so izvedbe potekale v strnjениh tridnevni sklopih, medtem ko za skupine ŠR 1 – ŠR 4 za vsak posamezni predmet v kombinaciji 2 dni + 1 dan (2-tedenski premor z vmesnimi aktivnostmi). Vsebine predmetov so skladne s predmetnikom programa, ki jih dograjujemo in posodabljammo vsako leto, saj sledimo trendom in novostim v slovenskem in mednarodnem izobraževalnem okolju ter upoštevamo ugotovitve evalvacij. V šolskem letu 2014/2015 so program izvajali naslednji predavatelji Šole za ravnatelje in zunanji izvajalci (preglednica 6):

Preglednica 6: Izvajalci predmetov v programu

Predmet	Izvajalci
Uvod v vodenje v vzgoji in izobraževanju	Polona Peček, Mihaela Zavašnik Arčnik in gostujoči ravnatelji na tržnici vodenja: <ul style="list-style-type: none"> • Marjana Kolenko (OŠ Lava) • Zvonko Kustec (Gimnazija Ljutomer) • Ivana Leskovar (Vrtec Otona Župančiča Slovenska Bistrica) • Marko Primožič (OŠ Ivana Groharja Škofja Loka) • Janja Zupančič (OŠ Louisa Adamiča Grosuplje)
Zakonodaja v vzgoji in izobraževanju	Ksenija Mihovar Globokar, Sebastjan Čagran, Tomaž Rozman (Inšpektorat RS za šolstvo in šport)
Teorija organizacij in vodenje	Peter Markič, Vlasta Poličnik
Načrtovanje	Mateja Brejc, Tatjana Horvat
Ravnatelj kot pedagoški vodja	Justina Erčulj, Mihaela Zavašnik Arčnik
Ljudje v organizaciji	Tatjana Ažman, Peter Markič

Izvedba predmetov za kandidate s sklepom Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje

V skladu s 106. členom Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja se za ravnateljski izpit lahko prizna tudi opravljen podiplomski študijski program, za katerega Strokovni svet Republike Slovenije za splošno izobraževanje ugotovi, da zagotavlja znanje, določeno za ravnateljski izpit. Strokovni svet Republike Slovenije za splošno izobraževanje za vsakega kandidata odloči, katere vsebine se mu priznajo in določi obveznosti, ki jih mora opraviti. Vsi kandidati za ravnateljski izpit s sklepom Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje so morali opravljati dva predmeta: Ravnatelj kot pedagoški vodja in Zakonodaja v vzgoji in izobraževanju. Datumi izvedb in predavatelji so prikazani v spodnji preglednici (preglednica 7).

Preglednica 7: Datumi in izvajalci predmetov za kandidate s sklepom Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje

Predmet	Datum izvedbe	Izvajalci
Zakonodaja v vzgoji in izobraževanju	31. januar 2015	Ksenija Mihovar Globokar Tomaž Rozman (Inšpektorat RS za šolstvo in šport)
Ravnatelj kot pedagoški vodja	17. marec 2015	Justina Erčulj

2.2. SENČENJE

V šolskem letu 2014/2015 so udeleženci v sklopu obveznosti opravljali tudi enodnevno senčenje ravnatelja. Glavni namen senčenja je bil udeležencem programa omogočiti, da izkustveno pridobijo vpogled v vsakdanjo prakso vodenja vzgojno-izobraževalnega zavoda. Udeleženci skupine D 13 so opravljali enodnevno senčenje v času od tretjega do zadnjega predmeta programa, medtem ko udeleženci skupin ŠR 1 – ŠR 4 v drugem delu programa (od konca izvedbe predmetov do zaključka programa). Udeleženci so se za enodnevno senčenje sami dogovorili z ravnateljem. Ob zaključku senčenja so napisali poročilo.

2.3. IZBIRNE VSEBINE

Namen izbirnih vsebin je prilagajanje programa aktualnim novostim na področju vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov in interesom posameznega udeleženca. V skupini D 13 je vsak udeleženec izbral eno izmed ponujenih izbirnih vsebin, medtem ko so v skupinah ŠR 1 – ŠR 4 udeleženci prenovljenega programa izbirali dve vsebini, eno v marčevskem sklopu in eno v aprilskem sklopu izbirnih vsebin. Seznam in opis izbirnih vsebin so udeleženci prejeli po e-pošti in se prijavili preko informacijskega sistema Šole za ravnatelje (v nadaljevanju ŠRIS). Udeleženci so v okviru izbirne vsebine opravili obveznost. Izvajalci izbirnih vsebin so bili predavatelji Šole za ravnatelje in zunanji izvajalci iz drugih javnih zavodov (MIZŠ, RIC, OŠ Simona Jenka Kranj). V spodnjih preglednicah so prikazani nabor izbirnih vsebin, izvajalci in datumi.

Preglednica 8: Izbirne vsebine za skupino D 13 (že v šolskem letu 2013/2014)

Izbirna vsebina	Izvajalec	Datum izvedbe
Nastopanje v javnosti	Peter Markič	17. januar 2014
Obravnavanje nasilnih dejanj v šoli	Doroteja Lešnik Mugnaioni	17. januar 2014
Načrtovanje in razvoj profesionalne kariere posameznika	Polona Peček	17. januar 2014
Preverjanje, ocenjevanje, vrednotenje	Darko Zupanc (RIC)	18. januar 2014
Razsežnosti sodelovanja s starši	Tatjana Ažman	18. januar 2014

Preglednica 9: Izbirne vsebine za skupine ŠR 1 – ŠR 4

Izbirna vsebina	Izvajalec	Datum izvedbe
Izbrane vsebine iz finančnega poslovanja	Tatjana Horvat	13. marec 2015
Preverjanje, ocenjevanje, vrednotenje	Darko Zupanc (RIC)	13. marec 2015
Razsežnosti sodelovanja s starši	Tatjana Ažman	13. marec 2015
Nastopanje v javnosti	Peter Markič	14. marec 2015
Asertivna komunikacija in povratna informacija	Tatjana Ažman Polona Peček	10. april 2015
Samoevalvacija informatizacije šole	Borut Čampelj (MIZŠ)	10. april 2015
Nastopanje v javnosti	Peter Markič	11. april 2015
Razsežnosti sodelovanja s starši	Tatjana Ažman	11. april 2015
Pravni vidiki obravnavanja nasilnih dejanj	Sebastjan Čagran Ingrid Klemenčič (OŠ Simona Jenka Kranj)	11. april 2015

2.4. PROJEKTNO DELO

V šolskem letu 2014/2015 smo za skupine ŠR 1 – ŠR 4 prvič uvedli projektno delo. Namen projektne dela je bil z analizo in sintezo pridobljenega znanja ter prakse vodenja (na različnih ravneh) poiskati strokovne rešitve na izbranem področju vodenja. Projektno delo je potekalo v drugem delu programa (po izvedbi predmetov) in je obsegalo tri skupna srečanja, delo v skupini in pisne projektne naloge. Rezultat projektne dela so bile skupinske pisne projektne naloge daljšega obsega, v katerih so skupine udeležencev izbrale in obravnavale določeno temo ter iskale strokovne rešitve. Udeleženci so izbrali teme nalog ob koncu prvega dela programa (po izvedbi predmetov). Mentorji projektne naloge so bili tisti predavatelji Šole za ravnatelje, ki so bili hkrati tudi razredniki skupin. V spodnji tabeli prikazujemo mentorje in naslove projektne naloge (preglednica 10).

Preglednica 10: Mentorji in naslovi projektnih nalog

Skupina	Mentor	Naslovi projektnih nalog
ŠR 1	Polona Peček	Profesionalni razvoj in spremljanje učiteljevega dela Proces nadgrajevanja zdravih elementov klime Konflikti – zlo ali izziv? Poverjanje dodatnega dela strokovnim delavcem
ŠR 2	Peter Markič	Dvig kakovosti šole v sodelovanju s starši Učinkovito uvajanje sprememb v zavodu Vzpostavitev sistema vodenja profesionalnega razvoja Učinkovito reševanje konfliktov Ustvarjanje pozitivne klime v šoli
ŠR 3	Polona Peček	Upravljanje s časom Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo Ustvarjanje pozitivne klime Motiviranje sebe in sodelavcev
ŠR 4	Mihaela Zavašnik Arčnik	Komunikacija med sodelavci Kako naj strokovni aktivni učinkoviteje rešujejo učno-vzgojno problematiko? Medsebojne hospitacije Letni pogovori – da ali ne? Reševanje konfliktov med sodelavci Vodenje sestankov na osnovni šoli Poverjanje nalog

2.5. ZAKLJUČEK

Skladno s potekom programa je zaključek programa za skupine ŠR 1, ŠR 2 in D 13 potekal 6. junija 2015, za skupini ŠR 3 in ŠR 4 pa 17. oktobra 2015 v Kongresnem centru Brdo, Brdo pri Kranju. Zaključek programa je bil sestavljen iz plenarnega predavanja gosta iz gospodarstva, tržnice vodenja (srečanje z izkušenimi ravnatelji), delavnice na temo profesionalnega razvoja in slovesne podelitve ravnateljskih izpitov. Na zaključku so sodelovali:

Preglednica 11: Izvajalci zaključka programa

plenarno predavanje	g. Marjan Mačkošek direktor Steel Štore d.o.o. in predsednik Gospodarske zbornice Slovenije
tržnica vodenja	Ravnatelji: Marjana Kolenko, OŠ Lava Zvonko Kustec, Gimnazija Ljutomer Ivana Leskovar, Vrtec Otona Župančiča Slovenska Bistrica Marko Primožič, OŠ Ivana Groharja Škofja Loka Janja Zupančič, OŠ Louisa Adamiča Grosuplje
delavnica	vsi predavatelji Šole za ravnatelje
slovesna podelitev ravnateljskih izpitov	mag. Vlasta Poličnik, v. d. direktorice Šole za ravnatelje (junij 2015) dr. Vladimir Korošec, direktor Šole za ravnatelje (oktober 2015) Boris Zupančič, Vodja sektorja za osnovno šolstvo, MIZŠ

2.6. RAZREDNIŠTVO

Delo posamezne skupine je spremljal razrednik, ki se je s skupino srečeval med programom in bil udeležencem na razpolago po e-pošti. Spremljal je napredek in opravljene obveznosti udeležencev ter reševal njihove morebitne težave. V šolskem letu 2014/2015 so bili razredniki skupin:

Preglednica 12: Razredniki skupin

Skupina	Razrednik
ŠR 1	Polona Peček
ŠR 2	Peter Markič
ŠR 3	Polona Peček
ŠR 4	Mihaela Zavašnik Arčnik
D 13	Mihaela Zavašnik Arčnik

2.7. METODE IN OBLIKE DELA

V programu so bile uporabljene naslednje različne oblike in metode dela: metoda odprtega prostora; viharjenje možganov, študije primerov, metoda pro et contra, metoda dela z besedilom, sestavljanje (jigsaw), refleksije, vodenje listovnika, analize vprašalnikov, analize dokumentov, učni sprehod, svetovna kavarna, igra vlog, učni zid, kritično kolegalno presojanje, strokovne razprave, izmenjava primerov dobre prakse, sodelovalno učenje, frontalna predavanja z razpravo.

2.8. DOKONČANJE PROGRAMA IN POTRDILA

Program je zaključilo 100 udeležencev. Dva udeleženca bosta manjkajoče obveznosti za dokončanje ravnateljskega izpita opravljala v razpisanih izpitnih rokih šolskega leta 2015/2016. Udeleženci so prejeli potrdila o izobraževanju v skladu s Pravilnikom o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju (UL RS, št. 64/04, 83/05, 27/07), ovrednotena z 9 točkami, in potrdila o opravljenem ravnateljskem izpitu.

Devet udeležencev, ki so obiskovali predmeta po sklepu Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje, je prejelo potrdila o opravljenem ravnateljskem izpitu.

3. EVALVACIJA USPOSABLJANJA V PROGRAMU

V šolskem letu 2014/2015 smo na podlagi evalvacij preteklih let in mednarodnih trendov ter smernic program delno prenovili in nadgradili. Program smo aktualizirali z vidika vsebin, uvedli projektno delo in povečali izbirnost vsebin. Prenovljeni program smo izvajali za skupine ŠR 1 – ŠR 4, medtem ko smo program za skupino D 13 (dvoletna) izvajali v skladu s programom 2013/2014, ko so se udeleženci tudi vpisali. Z namenom nenehnega izboljševanja smo program v vseh skupinah udeležencev evalvirali. Uporabljena sta bila dva različna instrumenta zbiranja podatkov, spletni vprašalnik in poročilo o senčenju. Z vprašalnikom smo želeli pridobiti podatke o doseganju ciljev in splošnih kompetenc, uporabnosti vsebin, zadovoljstvu s posameznimi deli programa, organizacijo in predavatelji, izkušnjah s projektnim delom, izpolnitvi pričakovanj in vplivu programa za delovanje oz. prakso udeležencev. Vprašalnik je bil sestavljen iz zaprtih in odprtih vprašanj. Udeleženci so vsa zaprta vprašanja ovrednotili na štiri-stopenjski lestvici:

1	sploh se ne strinjam/zelo nezadovoljen/ večina pričakovanj je ostala neuresničenih/ni vpliva
2	se ne strinjam/nezadovoljen
3	se strinjam/zadovoljen
4	se popolnoma strinjam/ zelo zadovoljen/večina pričakovanj se je uresničila/precejšen vpliv

V spodnji preglednici (preglednica 13) so prikazani posamezni elementi in instrumenti evalvacije po ravneh:

Preglednica 13: Ravni, elementi in instrumenti evalvacije programa

Raven	Elementi	Instrumenti
ZADOVOLJSTVO	<ul style="list-style-type: none"> zadovoljstvo z organizacijo zadovoljstvo s predavatelji splošno zadovoljstvo z deli programa izpolnitev pričakovanj izkušnje s projektnim delom 	<ul style="list-style-type: none"> vprašalnik poročilo o senčenju
UČENJE	<ul style="list-style-type: none"> doseganje ciljev in kompetenc uporabnost vsebin 	<ul style="list-style-type: none"> vprašalnik
VPLIV	<ul style="list-style-type: none"> vpliv na delovanje v praksi 	<ul style="list-style-type: none"> vprašalnik

V nadaljevanju analiziramo rezultate evalvacije po posameznih skupinah, in sicer skupine ŠR 1 – ŠR 4 (poglavje 3.1.), dvoletno skupino D 13 (poglavje 3.2.) in skupino kandidatov, ki je opravljala ravnateljski izpit po sklepu Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje (poglavje 3.3.). Zaradi majhnega števila udeležencev v skupini D 13 in skupini kandidatov s sklepom Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje prikazujemo analizo v manjšem obsegu in podatkov ne ločujemo na ravnatelje in strokovne delavce, saj v omenjenih skupinah ni bilo ravnateljev.

3.1. SKUPINE ŠR 1, ŠR 2, ŠR 3 in ŠR 4

3.1.1. RAVEN ZADOVOLJSTVA

Udeleženci programa so oceno zadovoljstva z organizacijo programa in predavatelji ter splošno oceno zadovoljstva s posameznimi deli programa podali ob koncu programa. Za pridobivanje podatkov o zadovoljstvu smo uporabili spletni vprašalnik. Spletni vprašalnik smo uporabili tudi za pridobivanje podatkov o izpolnitvi pričakovanj in o izkušnjah s projektnim delom. Na vprašalnik je odgovorilo 55 udeležencev, kar predstavlja 64 % udeležencev skupin ŠR 1 – ŠR 4.

Zadovoljstvo s predavatelji

Iz analiziranih podatkov o zadovoljstvu s predavatelji je razvidno, da so udeleženci programa bili zadovoljni z njimi, saj skoraj vse povprečne vrednosti presegajo vrednost 3,5. Najnižja povprečna vrednost se nanaša na dajanje konstruktivne povratne informacije (3,37), najvišja na strokovnost predavateljev (3,83). Če udeležence razdelimo na ravnatelje in strokovne delavce ugotovimo, da med povprečnimi vrednostmi ravnateljev in strokovnih delavcev ni velikih razlik, vendar vidimo, da so povprečne vrednosti zadovoljstva s predavatelji v vseh postavkah višje pri ravnateljih (v primerjavi s strokovnimi delavci).

Preglednica 14: Zadovoljstvo s predavatelji

	R*	SD*	VSI
strokovni	3,92	3,79	3,83
odzivni	3,73	3,50	3,58
uporabljali raznolike in primerne metode dela	3,58	3,50	3,53
spodbujali aktivno sodelovanje	3,92	3,73	3,79
vsebinsko aktualni	3,69	3,65	3,67
vsebine dobro predstavili	3,73	3,60	3,64
jasno opredelili obveznosti	3,81	3,67	3,72
dajali konstruktivno povratno informacijo	3,42	3,35	3,37
SKUPAJ	3,73	3,60	3,64

*ravnatelj (R), strokovni delavec (SD)

Zadovoljstvo z organizacijo programa

Analizirani podatki o zadovoljstvu z organizacijo programa so pozitivni. Udeleženci programa so bili zadovoljni z organizacijo; skoraj vse povprečne vrednosti presegajo vrednost 3,5. Najnižja povprečna vrednost se nanaša na ustreznost oz. primernost urnika (povprečna vrednost je 2,82), najvišja na obveščanje (3,76). Primerjava povprečnih vrednosti ravnateljev in strokovnih delavcev pokaže, da so ravnatelji bili v povprečju bolj zadovoljni z organizacijo programa kot strokovni delavci.

Preglednica 15: Zadovoljstvo z organizacijo programa

	R*	SD*	VSI
Način obveščanja udeležencev je primeren.	3,69	3,69	3,69
Obveščanje udeležencev je pravočasno.	3,85	3,71	3,76
Gradiva so pregledna.	3,69	3,62	3,64
Gradiva so uporabna.	3,65	3,48	3,54
Koordinator programa nudi ustrezno podporo.	3,58	3,52	3,54
Urnik je primeren.	2,88	2,79	2,82
SKUPAJ	3,56	3,47	3,50

*ravnatelj (R), strokovni delavec (SD)

Splošno zadovoljstvo s posameznimi deli programa

Z vprašalnikom smo pridobili tudi podatke o splošnem zadovoljstvu s posameznimi deli in elementi programa. Iz pridobljenih podatkov je razvidno, da udeleženci najvišje ocenjujejo razredništvo (3,6) in senčenje (3,51), najmanj pa projektno delo (3,16). Vse povprečne vrednosti presegajo oceno 3, kar ocenjujemo kot pozitivno. Razlike med povprečnimi vrednostmi ravnateljev in strokovnih delavcev so zelo majhne, pri čemer opazimo, da strokovni delavci projektno delo in izbirne vsebine ocenjujejo višje kot ravnatelji.

Preglednica 16: Splošno zadovoljstvo

	R*	SD*	VSI
predmeti/predavanja	3,5	3,48	3,49
izbirne vsebine	3,45	3,52	3,49
projektno delo	3,05	3,24	3,16
senčenje	3,68	3,39	3,51
zaključek	3,55	3,30	3,40
razredništvo	3,64	3,58	3,60
SKUPAJ	3,48	3,42	3,44

*ravnatelj (R), strokovni delavec (SD)

Pričakovanja

V vprašalniku smo udeleženci vprašali tudi o izpolnitvi njihovih pričakovanj. Prosili smo jih, da označijo izpolnitev pričakovanj na lestvici od 1 (večina pričakovanj je ostala neuresničenih) do 4 (večina pričakovanj se je uresničila) ter pojasnijo razloge svoje odločitve. Večina udeležencev je bila mnenja, da so bila njihova pričakovanja v veliki meri

uresničena. Primerjalno so se pričakovanja bolj uresničila pri ravnateljih kot strokovnih delavcih, kar ocenjujemo kot pozitivno.

Preglednica 17: Izpolnitev pričakovanj

R*	SD*	VSI
3,68	3,58	3,62

*ravnatelj (R), strokovni delavec (SD)

Navajamo nekaj primerov:

- »Dobila sem veliko znanja in informacij. Zame je pomembna tudi izmenjava dobre prakse, veliko sem pridobila na osebni rasti in potrditvi že usvojenega znanja.«
- »Moram priznati, da sem v program prišla brez pričakovanj, zato je vse, kar sem slišala in naredila zagotovo upravičilo odločitev o vpisu.«
- »Pričakovala sem predvsem vsebinsko zelo bogat in raznolik program in moja pričakovanja v zvezi s tem so se popolnoma uresničila.«
- »Pridobil sem temeljna znanja in spoznanja, ki so pogoj za nadgradnjo in uspešno vodenje.«
- »Program je sestavljen premišljeno, iz vseh pomembnih področij se dobi nekaj znanj za začetek.«

Udeleženci, katerih mnenja so bila le delno uresničena, so podali naslednje razloge:

- »Imel sem večja pričakovanja v zvezi z vodenjem poslovanja.«
- »Pričakovala sem, da bo več poudarka na managerskem delu ravnateljevanja.«
- »Želel sem prejeti čim več znanja za ravnateljevanje na gimnaziji. Zato predlagam oblikovanje bolj homogenih skupin pri vsaj kakšnem predmetu, npr. pravo. Na ta način bi lahko v homogeni skupini predelali več primerov.«
- »Prevečkrat so prevladovali osnovne šole ali vrtci, kar je sicer zanimivo slišati in širi obzorja, a pričakoval sem veliko več konkretnega za gimnazije.«
- »Mogoče poglobitev v finančne zadeve, ker se mi zdi to res aktualna in zanimiva tema.«
- »Pričakoval sem več udeležencev s prakso ravnateljevanja in posledično izmenjave izkušenj.«

Ker je enodnevno senčenje tudi del programa, a se izvaja izven dosegljivega vpliva izvajalca programa, nas je zanimalo, ali so bila pričakovanja udeležencev izpolnjena tudi s senčenjem. Iz poročil o senčenju, ki so jih napisali udeleženci, smo lahko pridobili tudi informacije o izpolnitvi pričakovanj s senčenjem. Vsi udeleženci so zapisali, da je bila izkušnja s senčenjem pozitivna, pričakovanja izpolnjena. Nekaj primerov zapisov podajamo v nadaljevanju:

- »Moja pričakovanja so se uresničila. Marsikaj od videnega sem pričakovala, opazila pa sem tudi mnogo zanimivih elementov, ki jih nisem predvidela in so zdaj zame snov za razmišljanje, tehtanje in preizkušanje, ali bodo delovali tudi v našem zavodu.«
- »Izpostavila bi, da je senčenje dragocena izkušnja, ki pozitivno vpliva na videnje dela ravnatelja na šoli. Če imaš srečo pri izbiri senčenja, so tako vzpostavljeni kontakti zelo dragoceni in koristni tudi pri nadaljnjem našem delu. Veš, da se lahko ob morebitnih dilemah in težavah obrneš na nekoga izkušenega in da ti je pripravljen pomagati.«
- »Senčenje je odlična metoda, kjer v praksi vidiš, kako na različne izzove odreagira ravnatelj. Sploh na začetku mandata bi novepečeni ravnatelji morali večkrat senčiti in bi s tem dobili odgovore na veliko vprašanj.«
- »Dan senčenja je bil poln novih spoznanj, informacij, trenutkov ozaveščanja lastnega ravnanja in pridobivanja novih idej.«
- »Senčenje je po moji izkušnji zelo dobrodošla oblika seznanja z vodenjem oz. ravnateljevim delom. Na ta način dobiš resničen vpogled v vodenje in deloma celostno sliko, kaj vse so obveznosti ravnatelja oz. s čim vse se ravnatelj ukvarja. V kolikor bi lahko senčenje podaljšali za več dni, bi bilo zelo dobrodošlo. Zame je bila to izjemno dragocena izkušnja. Menim, da je senčenje dodana vrednost programa.«
- »Če sem iskren, nisem imel posebnih pričakovanj in sem se enostavno prepustil dogajanju, pozorno opazoval in preslikoval dogajanje v naš zavod. To je bila izkušnja, ki bi jo bilo vredno ponoviti čez določeno časovno obdobje.«

Projektno delo

V šolskem letu 2014/2015 smo prvič preizkusili projektno delo, zato smo v spletnem vprašalniku temu delu programa namenili več prostora. Udeležence smo prosili, da odgovorijo na 4 vprašanja, in sicer:

1. Česa ste se naučili pri projektnem delu?
2. Kako ocenjujete ustreznost takšnega načina dela pri usposabljanju kandidatov za ravnatelje?
3. Kako ste doživljali sodelovanje v skupini?
4. Na kaj bi morali biti izvajalci programa pozorni pri projektnem delu?

V zvezi z vprašanjem, kaj so se naučili pri projektnem delu, so udeleženci najpogosteje izpostavili, da so se naučili timskega dela, da so izmenjali izkušnje in pridobili temeljitejši vpogled v obravnavano temo. Izpostavljena je bila npr. tudi uporaba IKT, spoznavanje samega sebe. Navajamo nekaj primerov izjav udeležencev:

- »Timskega sodelovanja na daljavo, da mora vedno nekdo priganjati.«
- »Timsko delo je pomembno.«
- »Dela v timu; spoznavala sem zakonitosti delovanja tima in dela v skupini; usklajevanje mnenje, včasih tudi prilagoditev...«

- »Skupnega sodelovanja s skupino ljudi s katerimi predhodno nisem bila povezana. Resnično timsko delo.«
- »V današnjem času se zahteva delitve dela in usklajevanje. Tudi kot ravnatelj ne zmore narediti vsega sam.«
- »Sodelovanja in izmenjevanja izkušenj (nisem se naučil, ampak izkusil). Bolj poglobljen pogled na profesionalni razvoj in pomen ravnatelja pri oblikovanju profesionalnega razvoja zaposlenih.«
- »Pridobila sem boljši vpogled v izbrano temo ter ponovila principe izdelave projektne naloge.«
- »Bolje poznam vsebino, ki smo si jo izbrali. Naučila sem se pomembnosti organizacije in razdelitve dela ter dela v skupini.«
- »Poglobljen vpogled v obravnavano temo. Prilagajanje in primerjanje svojega pogleda s pogledi drugih.«
- »Naučil sem se dela v Google Drive.«
- »Pridobil sem na področju samodiscipline.«

Večina udeležencev ocenjuje projektno delo kot ustrezen način dela v programu. Zapisali so na primer:

- »Dobrodošlo in poučno.«
- »Zdi se mi pomembno, da kandidati delajo v skupinah, ker je takšen način dela tudi v vsakdanji praksi vedno bolj zaželen in pa tudi učinkovit.«
- »Zelo uspešno.«
- »Je ustrezno, saj krepi timsko delo in izmenjavo mnenj.«
- »Zelo dober pristop, zelo dobro vodenje, veliko avtonomije.«
- »Zelo dobro, predvsem v luči uporabe skoraj vsemogočnega IKT potenciala.«
- »Način se mi zdi zelo ustrezen in potreben.«
- »Zelo ustrezno. Enake izzive imajo pri delu tudi ravnatelji.«

Med odgovori udeležencev se pojavljajo tudi razlogi za neustreznost uporabljenega načina dela in predlogi za izboljšave, na primer:

- »Pravzaprav nisem videla smisla tovrstnega načina dela, glede na to, da je za menoj slaba izkušnja. Ves čas sem samo prosila, bila zgled, se trudila, motivirala in v skrbeh čakala do zadnjega dne, ali bodo ostali člani opravili svoj del obveznosti ali ne. Me pa zanima, kaj bi se zgodilo, če nekdo od njih ne bi sodeloval in bi posledično cela naloga ne bila dokončana? Niti ne vem, kako sem se s pomočjo projektne naloge usposabljala kot ravnateljica. Sama tema je bila pa seveda zanimiva.«
- »Mislim, da smo kandidati skozi naš študijski in karierni proces za to že usposobljeni.«
- »Način dela je ustrezen. Mogoče bi bilo bolje, če bi bili s strani ŠR podani določeni aktualni problemi, ki bi jih moral projektni tim razdelati v projektne naloge.«
- »Čeprav bi bilo dobro, da bi imeli ravnatelji določeni nivo pismenosti ter znanja in



veščine, ki so potrebne za tovrstno delo, menim, da bi bilo bolje ta čas usmeriti v področja, kjer smo kandidati bolj bosji, in sicer finance in zakonodajo.«

- »Delo je produktivno, povzroča le organizacijsko malce več časa.«

Udeleženci doživljajo projektno delo večinoma pozitivno, na primer:

- »Dobro, spoznaš svoje kompetence in da je v timu delo mogoče dobro razdeliti, če se člani tima dobro poznajo in odkrito komunicirajo.«
- »Prijateljsko, kolegialno, z veliko mero tolerance do vseh in od vseh.«
- »Poučno, včasih zabavno, na začetku zelo ekstremne ideje med različnimi člani, nato umirjanje strasti, prilagoditve (predvsem, seveda takrat, ko te »baše čas«), spoznavanje novih vidikov istega problema in krepitev sprejemanja drugačnih mnenj.«
- »Delali smo intervalno. Tim se sicer mora bolj poznati, da si lažje razdeli naloge tako, da so pisane posamezniku na kožo. Nam je kar uspelo.«
- »Kot prijetno izkušnjo. Vsi so bili odgovorni in po svoje ustvarjalni.«

Nekaj udeležencev je izpostavilo stres, napor, nepoštenost ipd., na primer:

- »Naporno in nepošteno s strani ostalih članov.«
- »Včasih tudi stresno in naporno. Ampak v skupini se je potrebno prilagajati.«
- »Sodelovanje v skupini se mi je zdelo stresno predvsem zato, ker smo imeli različne odnos do dela. Jaz sem vse takoj naredila, medtem ko so ostali vedno čakali do zadnjega dne.«

Udeleženci programa so izvajalcem projektne dela zapisali nekaj predlogov za izboljšave projektne dela. Le-ti se v precejšnji nanašajo na jasnost navodil, ustrežnejšo časovnico projektne dela, enakomerno porazdelitev odgovornosti in sodelovalnosti v skupinah. Navajamo nekaj primerov:

- »Natančna navodila že ob začetku dela.«; »Bolj konkretna navodila.«; »Natančnejša navodila.«; »Že na začetku podati vse informacije, kako bo projektna naloga izgledala, kako se bo izvajala itd.«; »Bolj natančno preveriti, ali razumemo navodila.«
- »Bodite pozorni na to, da k projektne nalogi res prispevajo vsi udeleženci in da posameznik ne bo prikrajšan zaradi nedela nekoga drugega.«; »Na enak doprinos k nalogi vseh članov oz. poznavanje dela in ugotovitev vseh članov skupine.«; »Razrednik naj preverja, kolikšen je prispevek posameznika in naj spodbuja tiste, ki ne prispevajo toliko kot ostali.«; »Da bi vsak član skupine odgovorno opravil svoj del projektne naloge.«
- »Potrebni bi bilo več srečanj.«; »Srečanja bi morala biti na začetku bolj pogosta, kasneje več časa med srečanji.«; »Morda smo imeli preveč razmaka med srečanji.«

3.1.2. RAVEN UČENJA

Za pridobivanje podatkov o doseganju ciljev in splošnih kompetenc programa ter uporabnosti vsebin za delo, ki ga udeleženci opravljajo, smo uporabili spletni vprašalnik. Vprašanja, ki so se nanašala na doseganje ciljev in kompetenc, so udeleženci izpolnili med in ob koncu programa, medtem ko vprašanja o uporabnosti vsebin le ob koncu programa. Zaradi praktičnih razlogov smo programske cilje v vprašalniku zapisali v obliki krajših trditev; na ta način jih tudi prikazujemo. Spletni vprašalnik je izpolnilo 55 udeležencev, kar predstavlja 64 % udeležencev skupin ŠR1 – ŠR4. V spodnjih preglednicah (preglednice 18, 19 in 20) so prikazane povprečne vrednosti ocen udeležencev.

Doseganje ciljev programa

Udeleženci v povprečju ocenjujejo, da so bili cilji ob koncu programa doseženi. Najbolj so poglobili in razširili razumevanje vlog, nalog in odgovornosti ravnatelja (3,69), ozavestili pomen vseživljenjskega učenja in profesionalnega razvoja (3,36) ter pridobili znanja in spretnosti za vodenje sodelavcev (3,29). Najmanj so v povprečju bili doseženi cilji, ki se nanašajo na pridobivanje znanja za pravno in finančno poslovanje (3,09), pri čemer primerjava povprečnih vrednosti med ravnatelji in strokovnimi delavci pokaže za 0,3 višjo povprečno vrednost pri ravnateljih (v primerjavi s strokovnimi delavci), kar ocenjujemo kot pozitivno, saj je program primarno namenjen ravnateljem. Hkrati primerjava povprečnih vrednosti med in ob koncu programa pokaže, da so vrednosti ob koncu programa višje kot med programom, kar ocenjujemo kot spodbudno.

Preglednica 18: Doseganje ciljev

	vmesna evalvacija			končna evalvacija		
	R*	SD*	VSI	R*	SD*	VSI
bolje razumem vlogo, naloge in odgovornosti ravnatelja	3,50	3,67	3,62	3,68	3,70	3,69
bolje razumem vodenje v lokalnem, nacionalnem in globalnem okolju	3,19	3,10	3,13	3,27	3,18	3,22
sem pridobil znanje in spretnosti za vodenje VI zavoda	3,27	3,08	3,14	3,27	3,09	3,16
sem pridobil znanje in spretnosti za vodenje sodelavcev	3,19	3,25	3,23	3,36	3,24	3,29
sem pridobil znanje in spretnosti za pedagoško vodenje	3,00	3,15	3,10	3,23	3,09	3,15
sem pridobil znanje za pravno in finančno poslovanje	3,31	3,08	3,15	3,27	2,97	3,09
sem ozavestil pomen vseživljenjskega učenja in profesionalnega razvoja	3,31	3,27	3,28	3,36	3,36	3,36
SKUPAJ	3,25	3,23	3,24	3,35	3,23	3,29

*ravnatelj (R), strokovni delavec (SD)

Doseganje splošnih kompetenc programa

V zvezi z doseganjem splošnih kompetenc udeleženci ocenjujejo, da so bile v večji meri dosežene. Najvišje povprečne vrednosti ob koncu programa dosegajo splošne kompetence sodelovanje z drugimi (3,42), strateško razmišljanje (3,35) in pozitiven odnos do vodenja (3,38). Najnižje povprečna vrednost se nanaša na doseganje splošne kompetence analize, sinteze in reševanja problemov (3,0). Bistvenih razlik med posameznimi splošnimi kompetencami ter povprečnimi vrednostmi ravnateljev in strokovnih delavcev ni, vendar je opaziti, da so bili ravnatelji pri ocenjevanju doseganja splošnih kompetenc ob koncu programa v povprečju bolj kritični kot med programom.

Preglednica 19: Doseganje splošnih kompetenc

	vmesna evalvacija			končna evalvacija		
	R*	SD*	VSI	R*	SD*	VSI
analiza, sinteza in reševanje problemov	3,08	3,08	3,08	3,05	2,97	3,0
sodelovanje z drugimi	3,54	3,40	3,45	3,41	3,42	3,42
(samo)kritičnost, (samo)reflektivnost	3,19	3,12	3,14	3,09	3,21	3,16
strateško razmišljanje (zmožnost širšega pogleda)	3,46	3,27	3,33	3,36	3,33	3,35
sposobnost avtonomnega ravnanja	3,23	3,08	3,13	3,18	3,12	3,15
pozitiven odnos do vodenja	3,35	3,31	3,32	3,41	3,36	3,38
SKUPAJ	3,31	3,21	3,24	3,25	3,23	3,24

*ravnatelj (R), strokovni delavec (SD)

Uporabnost vsebin

Udeleženci uporabnost vsebin v povprečju ocenjujejo visoko. Po njihovem mnenju so med najbolj uporabnimi vsebinami »spremljanje in vrednotenje dela strokovnih delavcev« (3,59), »vodenje sodelavcev« ter »načrtovanje, izvajanje, spremljanje in poročanje« (3,53). Kot najmanj uporabne vsebine (čeprav glede na povprečne vrednosti še vedno visoko ocenjene) so v povprečju ocenjene vsebine »globalni trendi« (2,67), »finančno poslovanje« (3,23) in »profesionalizem in profesionalni razvoj« (3,24). Bistvenih razlik med povprečnimi vrednostmi ravnateljev in strokovnih delavcev ni; največja razlika je vidna v vsebinah »sistemski predpisi na področju vzgoje in izobraževanja« in »področni zakoni in podzakonski akti«. V povprečju je večina vsebin bolj uporabnih za ravnatelje kot strokovne delavce; izjema sta »komunikacija« in »vodenje za učenje«, ki sta po ocenah udeležencev bolj uporabni za strokovne delavce.

Preglednica 20: Uporabnost vsebin

	R*	SD*	VSI
globalni trendi	2,69	2,65	2,67
uvajanje sprememb	3,69	3,38	3,49
vzgojno-izobraževalni zavodi kot organizacije	3,50	3,19	3,29
organizacijska klima in kultura	3,42	3,35	3,37
načrtovanje, izvajanje, spremljanje in poročanje	3,62	3,48	3,53
vodenje sodelavcev	3,65	3,54	3,58
motivacija	3,46	3,25	3,32
komunikacija	3,46	3,50	3,49
vodenje za učenje	3,23	3,35	3,31
spremljanje in vrednotenje dela strokovnih delavcev	3,65	3,56	3,59
hospitacije (opazovanje pouka)	3,58	3,29	3,38
profesionalizem in profesionalni razvoj	3,38	3,17	3,24
sistemski predpisi na področju vzgoje in izobraževanja	3,81	3,25	3,44
področni zakoni in podzakonski akti	3,69	3,13	3,32
delovna razmerja	3,62	3,23	3,36
finančno poslovanje	3,46	3,12	3,23
SKUPAJ	3,50	3,28	3,35

*ravnatelj (R), strokovni delavec (SD)

3.1.3. RAVEN VPLIVA

Glavni in najpomembnejši cilj evalvacije je vpliv pridobljenega znanja in spretnosti udeležencev na delovanje v zavodu oz. v praksi. V vprašalniku smo udeleženci prosili, da označijo vpliv pridobljenega znanja in spretnosti na lestvici od 1 (ni vpliva) do 4 (precejšen vpliv) in pojasnijo, kako se vpliv kaže v delovanju oz. praksi. Iz spodnje preglednice (preglednica 21) je razvidno, da je program imel vpliv na delovanje in prakso udeležencev. Primerjalno se večji vpliv pridobljenega znanja in spretnosti kaže pri ravnateljih kot strokovnih delavcih, in sicer za kar več kot 0,5 povprečne vrednosti. Pridobljeni podatek ocenjujemo kot pozitiven, saj je program primarno namenjen ravnateljem in je takšen vpliv tudi pričakovati.

Preglednica 21: Vpliv programa na delovanje v zavodu

R*	SD*	VSI
3,36	2,82	3,04

*ravnatelj (R), strokovni delavec (SD)

Kako se vpliv kaže na delovanje in prakso udeležencev, je razvidno iz utemeljitev, na primer:

- »Bolj samozavestno spremljam odločitve.« (ravnatelj)
- »Spremembe uvajam postopoma.« (ravnatelj)
- »Moja pozornost se je usmerila na ravnateljve in kolegialne hospitacije, pomembnost timskega dela.« (ravnatelj)
- »Pravne in finančne vsebine so mi dale prepotrebno znanje; zaradi njih sedaj bolj suvereno opravljam svoje delo.« (ravnatelj)
- »Uporabila sem nekaj konkretnih delavnic na konferencah.« (ravnatelj)
- »Pridobila sem helikopterski pogled in se sedaj zavedam dejstva, da moraš kot vodstveni delavec včasih pozabiti na to, da si pravzaprav učitelj, ker le tako lahko izpelješ vodstvene naloge kot jih je potrebno izpeljati.« (strokovni delavec)
- »Strokovno sem bolj usposobljena za spremljanje pedagoškega dela, bolje razumem vodenje financ, imam pregled nad zakonodajo, zavedam se, kako s kom komuniciram in se pri tem kontroliram, pozitivno sem naravnana do sodelavcev in vodstva, saj bolje razumem strukturo zaposlenih. S pridobljenim znanjem pomagam vodstvu, sodelavcev in udeležencem izobraževanja.« (strokovni delavec)
- Nisem na vodstvenem položaju. Uporabljam pa nova znanja pri drugih oblikah vodenja.« (strokovni delavec)
- »Bolje razumem ravnateljčine odločitve, lažje z njo konstruktivno debatiram.« (strokovni delavec)

Posamezni udeleženci navajajo in utemeljujejo, da program (še) ni imel vpliva, na primer:

- »V zavodu sem le učitelj in nimam nikakršnega vidnega vodstvenega vpliva na ostale.« (strokovni delavec)
- »S projektnim delom sem želel doprinesiti k zavodu, a po mojem mnenju ni bilo dovolj posluha za to s strani ravnateljice.« (strokovni delavec)

3.1.4. SPOROČILA IN PREDLOGI UDELEŽENCEV

V spletnem vprašalniku so imeli udeleženci možnost sporočil in predlogov sprememb izvajalcu programa. Številni udeleženci so zapisali, da je program kakovosten, koristen, zanimiv. Pogosto so bili izpostavljeni dobri razredniki, predavatelji, odnosi. Navajamo le nekaj primerov:

- »Odličen program in odlična izvedba. Najboljše je to, da smo delali na primerih in da so bili v ospredju primeri dobre prakse.«
- »Program je bil dobro izvedene. Brdo kot prostor za srečanja se mi je zdel primeren.

Dobri predavatelji in fajn sošolci. Na vse skupaj bom ohranila lepe spomine. Dobila sem veliko primerov dobre prakse in informacij predavateljev. Hvala.«

- »Pohvalila bi odnos razredničarke in njeno skrb za naš napredek.«
- »Kljub temu, da znanja v naslednjem šolskem letu ne bom uporabljala kot ravnateljica, bom pridobljeno vpletla v pouk in neposredno delo s starši in sodelavci. Bilo mi je lepo in tudi ne preveč naporno.«
- »Program je super, izvajalci tudi. Razrednik pa je kot iz drugega planeta – nadodličen.«
- »Všeč mi je tak način dela, spodbuja razmišljanje in sodelovanje.«
- »Hvala, da ste omogočili, da so se med nami stkali lepi odnosi.«
- »Nadaljujte s svojim strokovnim delom s tako vnemo in žarom kot smo ga bili deležni mi.«
- »Vaše delo je plemenito poslanstvo in hvaležna sem vam, da ga tako tudi doživljate in opravljate. Neizkušeni ravnatelji resnično potrebujemo vašo strokovno podporo in pomoč. Hvala.«

Udeleženci so podali tudi nekaj predlogov sprememb, na primer:

- »Predlagal bi, da časovno okrepite pravno in finančno področje. Morebiti ostalim predmetom zmanjšati obseg za malenkost in zato več okrepiti en predmet.«
- »Želel bi si več praktičnih prikazov realnih situacij. Podrobnejše o sistemizaciji (podružnice, uporabi portala MIZŠ).«
- »Več bi si želela izvedeti še na področju finančnega in pravnega poslovanja zavoda. Mislim, da je to šibka točka mnogih ravnateljev.«
- »Sicer pa bi to izobraževanje v manjšem obsegu razpisala kot obvezno za vse vzgojitelje in učitelje, ne le bodoče ravnatelje. Mogoče v sklopu strokovnega izpita ali kot obnovitev le tega po 5-10 letih.«
- »Pogrešala sem teme, kot so sodelovanje ravnatelja z MIZŠ, mestno občino, Zavodom RS za šolstvo, drugimi ravnatelji; tudi več o skritih zadevah in pasteh ravnateljstva. Tudi komunikacija z mediji postaja vse bolj aktualna.«

3.2. SKUPINA D 13

Junija 2015 je program zaključila tudi dvoletna skupina, ki je pričela s programom v šolskem letu 2013/2014. Vsi udeleženci so uspešno zaključili program in pridobili potrdilo o opravljenem ravnateljskem izpitu. Ob koncu programa je bila izvedena evalvacija v obliki kratkega spletnega vprašalnika, ki je zajemala ocene posameznih elementov od 1 do 4. Udeleženci so vrednotili doseganje ciljev programa, doseganje splošnih kompetenc, uporabnosti vsebin, splošno zadovoljstvo, delo predavateljev, organizacijo programa, izpolnitev pričakovanj in vpliv programa na delovanje v zavodu. Vprašalnik je izpolnilo 13 od 16 udeležencev, kar predstavlja 81 % vseh udeležencev dvoletne skupine programa.

V spodnji preglednici (preglednica 22) prikazujemo skupne povprečne vrednosti ocen po posameznih elementih evalvacije:

Preglednica 22: Ocene posameznih elementov evalvacije (D 13)

Element evalvacije	Povprečna vrednost
doseganje ciljev	3,54
doseganje splošnih kompetenc	3,50
uporabnost vsebin	3,54
splošno zadovoljstvo	3,73
predavatelji	3,66
organizacija	3,72
izpolnitev pričakovanj	3,85
vpliv na delovanje	3,38
SKUPAJ	3,62

Udeleženci so najvišje ocenili izpolnitev pričakovanj (3,85), organizacijo programa (3,72) in splošno zadovoljstvo s programom (3,73). Najnižje je ocenjen vpliv pridobljenega znanja in spretnosti na delovanje v zavodu (3,38), kar je pričakovano, saj med udeleženci skupine D 13 ni bilo ravnateljev. Med pozitivnimi splošnimi vtisi, ki so jih udeleženci navedli v okviru odprtega vprašanja, so bili večkrat izpostavljeni kakovostni vsebini, predavatelji in način dela.

3.3. SKUPINA KANDIDATOV PO SKLEPU STROKOVNEGA SVETA RS ZA IZOBRAŽEVANJE

Junija 2015 so ravnateljski izpit uspešno opravili vsi kandidati, ki so opravljali obveznosti po sklepu Strokovnega sveta RS za izobraževanje. Ob koncu predmetov je bila izvedena evalvacija v obliki kratkega spletnega vprašalnika, ki je zajemala ocene posameznih elementov od 1 do 4. Udeleženci so vrednotili uporabnost vsebin, zadovoljstvo z izvedbo predmetov in z organizacijo, delo predavateljev, izpolnitev pričakovanj in vpliv programa na delovanje v zavodu. Spletni vprašalnik je izpolnilo 8 od 9 kandidatov (89 %). V spodnji preglednici (preglednica 23) prikazujemo skupne povprečne vrednosti ocen po posameznih elementih evalvacije:



Preglednica 23: Povprečne vrednosti posameznih elementov evalvacije

Element evalvacije	Povprečna vrednost
uporabnost vsebin za delo	4,00
zadovoljstvo z izvedbo predmetov	3,86
zadovoljstvo z organizacijo	3,86
zadovoljstvo s predavatelji	3,56
izpolnitev pričakovanj	4,00
vpliv na delovanje	3,29
SKUPAJ	3,76

Udeleženci so z najvišjo oceno ocenili izpolnitev pričakovanj (4,0) in uporabnost vsebin za delo (4,0); najnižje je ocenjen vpliv na delovanje (3,29), kar je pričakovano, saj nobeden izmed udeležencev (še) ni bil ravnatelj, katerim je ravnateljski izpit vsebinsko primarno namenjen. Med pozitivnimi splošnimi vtisi, ki so jih udeleženci navedli v okviru odprtega vprašanja, so bili večkrat izpostavljeni kakovostni vsebina, predavatelji in način dela.



4. POVZETEK S PRIPOROČILI ZA IZBOLJŠAVE

Evalvacijo usposabljanja v programu 2014/2015 smo izvajali na treh ravneh, ravni zadovoljstva, ravni učenja in ravni vpliva. V nadaljevanju povzemamo ugotovitve po posameznih ravneh.

V zvezi z zadovoljstvom lahko povzamemo, da so udeleženci vseh skupin programa bili zadovoljni s predavatelji, organizacijo in posameznimi deli programi. V vseh skupinah je povprečna vrednost ocen udeležencev glede zadovoljstva s predavatelji višja od 3,5 (na 4-stopenjski lestvici). Podobno lahko govorimo v zvezi zadovoljstva z organizacijo, saj povprečne vrednosti ocen presegajo vrednost 3,5. Pri zadovoljstvu s posameznimi deli programa je povprečna vrednost ocen v skupini D 13 in skupini kandidatov s sklepom Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje višja od 3,5, medtem ko pri skupinah ŠR 1 – ŠR 4 3,44, kar še vedno ocenjujemo kot visoko oceno zadovoljstva. Pri skupinah ŠR 1 – ŠR 4, kjer smo primerjali ocene ravnateljev in strokovnih delavcev v zvezi zadovoljstvom, opazimo, da so povprečne vrednosti ravnateljev v vseh treh primerih (predavatelji, organizacija, deli programa) višje od povprečnih vrednosti strokovnih delavcev; menimo, da je to spodbudno, saj je program usposabljanja osredinjen na pridobivanje znanja in spretnosti vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov, kar ravnatelji kot udeleženci programa tudi so.

Pričakovanja udeležencev v vseh skupinah so bila v večji meri uresničena. Najvišja povprečna vrednost ocen izpolnitev pričakovanj je v skupini kandidatov s sklepom Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje, ki znaša 4,0 (na 4-stopenjski lestvici), sledi skupina D 13 s povprečno vrednostjo ocen 3,85 in skupine ŠR 1 – ŠR 4 s povprečno vrednostjo ocen 3,62. Izpolnjena so bila tudi pričakovanja udeležencev s senčenjem (skupine ŠR 1 – ŠR 4 in D 13). Senčenje je tudi element programa, ki poleg razredništva dosega najvišjo povprečno vrednost ocen splošnega zadovoljstva, še posebej pri ravnateljih (v primerjavi s strokovnimi delavci).

V šolskem letu 2014/2015 smo prvič poskusno izvajali projektno delo (skupine ŠR 1 – ŠR 4). Udeleženci izkušnje s projektnim delom, ki smo jih umestili v raven evalvacije zadovoljstva, v večji meri ocenjujejo pozitivno. Menijo, da so se naučili predvsem timskega dela in sodelovanja ter poglobili izbrane teme s področja vodenja. Večina udeležencev ocenjuje, da je projektno delo ustrezen način dela v programu usposabljanja. Med predlogi izboljšav so udeleženci uvrstili večjo jasnost navodil, ustrežnejšo časovnico izvedbe projektnega dela ter spodbujanje enakomerne porazdelitve odgovornosti v posameznih skupinah.



Na ravni učenja smo v evalvaciji preverjali doseganje ciljev in splošnih kompetenc ter uporabnost vsebin. Na podlagi opravljene analize lahko trdimo, da so bili cilji in splošne kompetence programa v vseh skupinah večji meri doseženi, vsebine za udeležence uporabne. Opazimo lahko, da povprečne vrednosti ocen doseganja ciljev, splošnih kompetenc in uporabnost vsebin pri skupini D 13 in skupini kandidatov v sklepom Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje presegajo vrednost 3,5 (v skupini kandidatov s sklepom Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje celo 3,8), medtem ko se pri skupinah ŠR 1 – ŠR 4 gibljejo med 3,24 in 3,35. Primerjava povprečnih vrednosti ocen ravnateljev in strokovnih delavcev v skupinah ŠR 1 – ŠR 4 pokaže, da ravnatelji višje ocenjujejo doseganje ciljev, splošnih kompetenc in uporabnost vsebin. Menimo, da je ta podatek spodbuden, saj program usposablja udeležence za opravljanje dela in nalog ravnatelja.

Podrobnejši pregled razkrije, da so v zvezi z doseganjem ciljev najnižje povprečne vrednosti povezane s pridobivanjem znanja in spretnosti za pravno in finančno poslovanje (3,09), pedagoško vodenje (3,15) in vodenjem vzgojno-izobraževalnega zavoda (3,16), najvišja pa z razumevanjem vlog, nalog in odgovornosti ravnatelja (3,69). V zvezi z doseganjem splošnih kompetenc so udeleženci mnenja, da je v najmanjši meri bila dosežena kompetenca analize, sinteze in reševanja problemov (3,0), v največji meri pa kompetenca sodelovanja z drugimi (3,42). Najmanj uporabne vsebine so po oceni udeležencev s področja globalnih trendov (2,67) in finančnega poslovanja (3,23), najbolj uporabne za s področja spremljanja in vrednotenja dela strokovnih delavcev (3,59) in vodenja sodelavcev (3,58).

Z vidika učinkov usposabljanja v programu je glavni in najpomembnejši cilj evalvacije vpliv pridobljenega znanja in spretnosti na delovanje in prakso udeležencev. Na podlagi analize lahko povzamemo, da udeleženci menijo, da program usposabljanja vpliva na njihovo delovanje in prakse; povprečne vrednosti ocen vpliva so v vseh skupinah višje od 3,0. Najnižji vpliv izkazuje skupina kandidatov s sklepom Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje (3,29), najvišjega pa skupine ŠR 1 – ŠR 4 (3,04). Primerjava med ravnatelji in strokovnimi delavci pokaže, da je vpliv programa na delovanje in prakso višji pri ravnateljih kot strokovnih delavcih. Ponovno ocenjujemo, da je ta ugotovitev pozitivna, saj program usposablja udeležence za naloge (poslo)vodenja, ki jih v vzgojno-izobraževalnih zavodov kot glavni nosilci odgovornosti uresničujejo prav ravnatelji.

Evalvacija je pokazala, da je program Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit z vidika zadovoljstva udeležencev (tj. organizacije, predavateljev, delov programa, izpolnitve pričakovanj), učenja udeležencev (tj. doseganja ciljev in kompetenc ter uporabnosti vsebin) ter vpliva na delovanje in prakso udeležencev uspešen, saj dosega povprečno vrednost vseh skupin 3,45. Povprečna vrednost skupin ŠR 1 – ŠR 4 znaša 3,39, skupine D 13 3,62 in skupine kandidatov s sklepom Strokovnega sveta za splošno izobraževanje

3,76. Skupna povprečna vrednost tako kumulativno presega vrednost 3,2, ki je bila zastavljena kot kazalnik kakovosti v Letnem delovnem načrtu javnega zavoda Šola za ravnatelje za leto 2015.

Program za šolsko leto 2015/2016 smo na podlagi vmesne spremljave delno izboljšali že pred opravljeno pričujočo končno evalvacijo, saj se je program za šolsko leto 2015/2016 pričel že pred zaključkom programa šolskega leta 2014/2015. Prav tako smo od priporočil za izboljšave programa, navedenih v Poročilu o izvedbi programa za šolsko leto 2013/2014 (Zavašnik Arčnik in Valant 2014), uresničili:

- Povečali smo število izbirnih vsebin (iz ene na dve za posameznega udeleženca) in nabor oz. število izbirnih vsebin.
- Povprečna vrednost ocene zadovoljstva predavateljev, ki se je navezovala na »vsebinsko aktualnost«, se je dvignila.
- Pobudo udeležencev programa 2013/2014, ki se je nanašala na več srečanj in izmenjave izkušenj z ravnatelji smo upoštevali in uresničevali s t.i. tržnico vodenja ob začetku in na zaključku programa. V šolskem letu 2014/2015 je v tovrstni obliki v programu sodelovalo 5 izkušenih ravnateljev.
- V zvezi s senčenjem smo uvedli priporočilo, da udeleženci (če so le-ti strokovni delavci) ne senčijo svojega ravnatelja.
- Odzivnost udeležencev na končni spletni vprašalnik se je povečala s 56 % na 64 %.

Izhajajoč iz končne evalvacije lahko predlagamo nekaj vsebinskih in organizacijskih izboljšav, o katerih je potrebno opraviti poglobljeno razpravo in izboljšave smiselno umestiti v program prihajajočih generacij.

- V šolskem letu 2014/2015 smo spremenili urnik udeležencev; ne izvajamo več dvoletne skupine, prav tako ne skupin med tednom. Program poteka za vse skupine izključno konec tedna, petek popoldan, sobota in nedelja. Za spremembo smo se odločili zaradi prepogoste odsotnosti udeležencev v vzgojno-izobraževalnih zavodih, kjer delujejo. Evalvacija je pokazala, da udeleženci ocenjujejo urnik kot manj primeren (povprečna vrednost 2,82 na 4-stopenjski lestvici), pri čemer primernost urnika ravnatelji ocenjujejo višje kot strokovni delavci. Menimo, da je takšna ureditev ustrezna, saj omogoča, da ravnatelji, ki obiskujejo program, čim manj izostajajo od dela, ki ga sicer opravljajo v vzgojno-izobraževalnih zavodih, zato ne načrtujemo sprememb urnika.



- V zvezi z uporabnostjo vsebin znaša povprečna vrednost ocene vsebine »globalni trendi« 2,67 (povprečna vrednost pade pod 3,0). Eden izmed razlogov, zakaj udeleženci vsebino ocenjujejo kot manj pomembno je morda, da izvajalci v nezadostni meri vzpostavijo povezavo razumevanja globalnih trendov z nacionalnimi trendi ter umeščanjem le-teh v uvajanje sprememb. Izvajalci predmeta Uvod v vodenje v vzgoji in izobraževanju, ki vodijo omenjeno vsebino, so v šolskem letu 2015/2016 vsebino že aktualizirali, posodobili in jasneje umestili v predmet.
- Čeprav je ocena zadovoljstva s projektnim delom v primerjavi z ostalimi deli programa najnižja (a še vedno nad povprečno vrednostjo 3,0), odgovori večine udeležencev na odprta vprašanja v zvezi s projektnim delom kažejo na pozitivno in smiselno izvajanje projektnega dela. Projektno delo smo v šolskem letu 2014/2015 izvajali prvič. Menimo, da ga je kot obliko usposabljanja potrebno ohraniti, ob tem pa posebno pozornost nameniti jasnosti navodil, prilagoditi časovnico dela ter razmisliti na kakšen način lahko mentorji oz. razredniki omogočijo, da se delo posameznikov v skupinah projektnega dela bolj odgovorno porazdeli. Šele na podlagi večletnega izvajanja projektnega dela bomo lahko obliko ustrezno prilagodili ciljni publiki in ovrednotili njegovo pravo dodano vrednost.
- Povprečne vrednosti ocen doseganja ciljev in splošnih kompetenc so v primerjavi s povprečnimi vrednostmi ocen zadovoljstva nižje, zato je v prihodnosti potrebno poskrbeti, da bodo izvajalci več pozornosti namenili doseganju ciljev in kompetenc. To bomo lahko dosegli le z visoko ravno strokovnosti, ki bo temeljila na uravnoteženju teorije in prakse, empiričnih dokazih, praktičnih, vsakdanjih primerih ravnateljevanja in izkustvenem učenju.
- V evalvaciji so zaznane pobude udeležencev (še posebej ravnateljev) po vključevanju več vsebin, ki se nanašajo na pravno in finančno poslovanje ter sodelovanje vzgojno-izobraževalnega zavoda s širšim okoljem (npr. mestno občino, drugimi javnimi zavodi). Omeniti je potrebno, da so navedene vsebine v program vključene v obsegu, ki je mogoč (zaradi omenjenega števila ur programa, ki je predpisan). Poglobljene vsebine pravnega in finančnega so obravnavane v okviru programa Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, ki je namenjen prav ravnateljem začetnikom, zato sodimo, da je obseg v programu Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit ustrezen. Ocenjujemo pa, da je mogoče pravne in finančne vsebine ter sodelovanje s širšim okoljem vključiti v širši nabor izbirnih vsebin in na takšen način omogočiti udeležencem, da izberejo tiste izbirne vsebine, za katere sodijo, da jih potrebujejo v večjem/poglobljenem obsegu.
- Kljub dejstvu, da je odzivnost udeležencev na spletni vprašalnik višja kot v preteklem šolskem letu, je potrebno h končni evalvaciji in povratni informaciji pritegniti čim več



udeležencev. Ena izmed možnih oblik je, da udeleženci izpolnijo anketni vprašalnik v fizični ali spletni obliki že pred ali na zaključku programa.

- Šola za ravnatelje programov usposabljanja (še) ne izvaja v obliki e-učenja ali drugih kombiniranih oblikah učenja. Projektno delo je del programa, ki udeležence spodbuja k večji in pogostejši uporabi informacijsko-komunikacijske tehnologije. Izhajajoč iz priporočil preteklega šolskega leta je ponovno potrebno opraviti razpravo, kako v prihodnosti tudi s pomočjo IKT spodbujati učenje v programu.
- In še za konec, z vidika izboljšav programa bi v prihodnosti raziskovalno veljalo več pozornosti nameniti longitudinalni spremljavi vpliva programa na delovanje in prakso udeležencev (tako ravnateljev kot strokovnih delavcev), njihov karierni razvoj in karierno pot.

V zadnjih dveh šolskih letih je bil program v več delih nadgrajen in posodobljen. Menimo, da je dolgoročno za kakovostno oceno dodane vrednosti delno prenovljenega programa sedaj potrebno izboljšave programe zasidrati in negovati; tako v odnosu do Šole za ravnatelje kot organizacije izvajalke programa kot tudi do sistema, ki ravnateljski izpit predpisuje kot pogoj za ravnateljevanje.



ŠOLA ZA RAVNATELJE IN RAVNATELJSKI IZPIT

Poročilo o izvedbi programa v šolskem letu
2014/2015





Šola za ravnatelje



Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit
Poročilo o izvedbi programa v šolskem letu 2014/2015

Mihaela Zavašnik Arčnik, Eva Valant

Ljubljana, januar 2016