



Šola za ravnatelje



VODENJE IN SODELOVANJE Z OKOLJEM



Nadaljevalni program
Šole za ravnatelje

Gradivo za udeležence

19. in 20. januar 2016

Kongresni center Portus, Hotel Slovenija, Portorož



Vodenje in sodelovanje z okoljem

Nadaljevalni program Šole za ravnatelje

Uredila: Mateja Brejc in Eva Valant

Izdala in založila: Šola za ravnatelje

Odgovorna oseba: Vladimir Korošec

Oblikovanje: Zajček d.o.o.

Tisk: Birografika Bori d.o.o.

Naklada: 230 izvodov

Kranj, 2016

© 2016 Šola za ravnatelje



Šola za ravnatelje



■ ■ ■ PROGRAMSKI ODBOR

mag. Polona Peček, Šola za ravnatelje, vodja programskega odbora

dr. Justina Erčulj, Šola za ravnatelje

dr. Mateja Brejc, Šola za ravnatelje

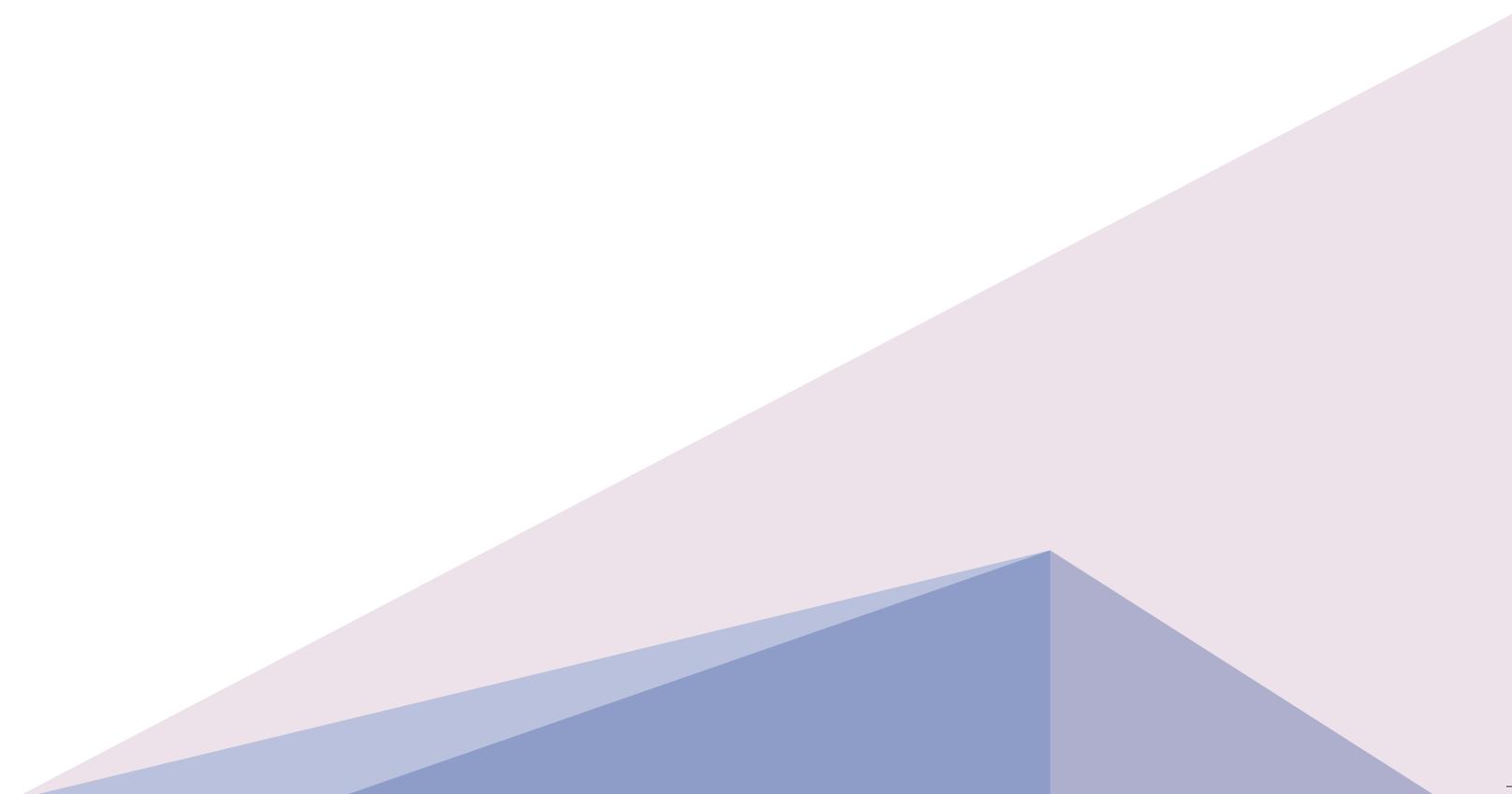
■ ■ ■ ORGANIZACIJSKI ODBOR

Eva Valant, Šola za ravnatelje, vodja organizacijskega odbora

dr. Mateja Brejc, Šola za ravnatelje

VODENJE IN SODELOVANJE Z OKOLJEM
Nadaljevalni program Šole za ravnatelje

GRADIVO ZA UDELEŽENCE





Šola za ravnatelje



■ ■ ■ KAZALO

PROGRAM	6
PLENARNA PREDAVANJA	8
Narodu, ki ima takšno mladino, se ni treba bati prihodnosti ali o temeljnem bremenu sveta.....	8
Ali se slišimo? Vodenje za sodelovanje šol, vrtcev in skupnosti.....	11
O aktualnih novostih v zakonodaji.....	14
Sodelovanje z okoljem v gospodarstvu.....	17
Aktualne novosti s področja financ.....	20
DEBATNE SKUPINE	22
Optimizacija stroškov občin pri izvajanju javnih služb	22
Sodelovanje z gospodarstvom.....	25
Kaj lahko mediji storijo za ravnatelje in kaj lahko ravnatelji storijo za medije.....	28
PREDSTAVITVE PRIMEROV DOBRIH PRAKS	31
Dnevi dejavnosti: načrtovanje in evalvacija v osnovni šoli ter v šoli s prilagojenim programom.....	31
Razvijanje sodelovalnega vzdušja v timih, aktivih in strokovnih skupinah...	34
Vodenje za vključevanje socialno izključenih učencev v osnovnih šolah.....	37
Z gibanjem do drugačnega pouka.....	40
TLORIS KONGRESNEGA CENTRA	44

VODENJE IN SODELOVANJE Z OKOLJEM
Nadaljevalni program Šole za ravnatelje

GRADIVO ZA UDELEŽENCE





PROGRAM

Torek, 19. januar 2016

13.00–15.00	Uvodni pozdrav in nagovor 13.00–13.15	dr. Vladimir Korošec, direktor Šole za ravnatelje
	Narodu, ki ima takšno mladino, se ni treba bati prihodnosti ali o temeljnem bremenu sveta 13.15–14.00	dr. Bojan Musil, Filozofska fakulteta, Univerza v Mariboru
	Ali se slišimo? Vodenje za sodelovanje šol, vrtcev in skupnosti 14.00–15.00	dr. Tatjana Ažman, Šola za ravnatelje, Matija Krobe Lenarčič, predsednik dijaške organizacije Slovenije
15.00–15.30	Odmor	
15.30–17.00	O aktualnih novostih v zakonodaji	Ksenija Mihovar Globokar in mag. Sebastjan Čagran, Šola za ravnatelje
17.00–17.30	Odmor	
17.30–18.30	Predstavitve primerov dobre prakse iz programa Razvoj ravnateljstva:	
	Dnevi dejavnosti: načrtovanje in evalvacija v osnovni šoli ter v šoli s prilagojenim programom	Vanja Manfredo, OŠ dr. Slavka Gruma, Mojca Petkovič, OŠ Vavta vas, Alenka Nussdorfer Bizjak, OŠ Draga Bajca Vipava, Erna Meglič, OŠ Križe
	Razvijanje sodelovalnega vzdušja v timih, aktivih in strokovnih skupinah	Janja Bogataj, vrtec Škofja Loka, Suzana Deutsch, OŠ Fokovci, Tea Gustinčič, OŠ Toneta Tomšiča Knežak, Liana Cerar, vrtec Najdihojca, Ljubljana
	Vodenje za vključevanje socialno izključenih učencev v osnovnih šolah	dr. Jolanda Lazar, OŠ Šalovci, Jasna Munda, OŠ Središče ob Dravi, Marta Pavlin, OŠ Center Novo mesto, Barbara Žitnik Ternovec, OŠ Martina Krpana Ljubljana
	Z gibanjem do drugačnega pouka	Štefka Brodar, OŠ Nove Jarše, Ana Klemenc, OŠ Žirovnica, VVE pri OŠ Žirovnica, Barbara Smrekar, OŠ Polje, Johann Laco, OŠ Gornji Petrovci



Šola za ravnatelje



Sreda, 20. januar 2016

9.00–10.00	Sodelovanje z okoljem v gospodarstvu	Janez Škrabec, Riko, d.o.o. Bernarda Žarn, RTV Slovenija
10.00–10.30	Odmor	
10.30–12.00	Debatne skupine:	
	Optimizacija stroškov občin pri izvajanju javnih služb	Roman Lavtar, Ministrstvo za javno upravo
	Kaj lahko mediji storijo za ravnatelje in kaj lahko ravnatelji storijo za medije	dr. Marko Milosavljevič, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani
	Sodelovanje z gospodarstvom	Goran Novkovič, Gospodarska zbornica Slovenije
12.00–12.30	Odmor	
12.30–14.00	Aktualne novice s področja davkov in gotovinskega poslovanja	Ida Volavšek in Manja Kralj, Finančna uprava Republike Slovenije

VODENJE IN SODELOVANJE Z OKOLJEM
Nadaljevalni program Šole za ravnatelje

GRADIVO ZA UDELEŽENCE





PLENARNA PREDAVANJA

Narodu, ki ima takšno mladino, se ni treba bati prihodnosti ali o temeljnem bremenu sveta

dr. Bojan Musil, Filozofska fakulteta, Univerza v Mariboru

Šola je od nekdaj pomenila pomemben vidik institucionalnega vraščanja posameznikov v družbeno okolje. Kot sistemski dejavnik je opazno vplivala (in vpliva) na posameznike in posledično ima ključno vlogo v reprodukciji družbe oz. družbenega sistema. Tudi šola, njena struktura, funkcija, vizija in poslanstvo, se je spreminjala skladno z družbenimi spremembami. Ob morebitnem vprašanju, kakšna je današnja šola, lahko odgovor iščemo v triangulaciji poglavitnih akterjev, in sicer učiteljev (izobraževalni sistem), otrok-učencev (mlada generacija) in staršev (družinsko okolje). Morda že z generacijske perspektive izstopa srednja kategorija, ki je generacijsko seveda mlajša.

V pričujočem predavanju bosta poudarjeni predvsem omenjeni skupini: otroci oz. mladi. Kakšni so oziroma, ali so resnično takšni, kot mislimo, da so, so samo obrisi nekaterih vprašanj, na katere bomo ob upoštevanju različnih virov in raziskav skušali odgovoriti. Vsekakor je prav tako dobrodošlo odgovore iskati s pozicije, ki je kar najbližje njihovi perspektivi.

Pozornost bo namenjena tudi skupini staršev oz. družinskemu okolju. Ker gre v primeru te skupine za kategorijo, ki je zelo heterogena, bo obravnavana z relacijskih vidikov: odnos šole do staršev oz. obratno ter odnos staršev do otrok. Morda je v slednjem tudi smelo razmišljanje o kar se da celoviti evalvaciji socializacijskega procesa oz. odnosa starejše do mlajše generacije.



Šola za ravnatelje



VODENJE IN SODELOVANJE Z OKOLJEM
Nadaljevalni program Šole za ravnateljje

GRADIVO ZA UDELEŽENCE



Lined writing area with horizontal purple lines.



■ ■ ■ PLENARNA PREDAVANJA

Ali se slišimo? Vodenje za sodelovanje šol, vrtcev in skupnosti

dr. Tatjana Ažman, Šola za ravnatelje

Vsak dan se čudim, kako hitro in presenetljivo se naš svet spreminja, postaja drugačen, čuden, nepredvidljiv. Nekateri pravijo, da postaja »ploščat«. Zaznamujejo ga migracije in selitve, velika mobilnost posameznikov, globalna ekonomija, spreminjajoče se ravnotežje moči, okoljska vprašanja, rastoča razlika med bogatimi in revnimi, urbanizacija, vprašanja varnosti, vojne in miru, demografski izzivi (starajoče se družbe, različne oblike družin, poznejše starševstvo), vse večje zahteve po znanju, spreminjajoči se poklici in delovna mesta, spremenjene oblike in pogoji zaposlitve, povezanost večine s svetovnim spletom itd (OECD 2013). Pričakovanja družbe glede šole in vrtca se kot poplava prelivajo čez tradicionalne okvire njune vloge, tj. izobraževati in vzgajati. Vedno več glasov različnih družbenih akterjev izraža pričakovanja, da bosta šola in vrtec tudi (in morda sčasoma celo predvsem) središči skupnosti, ustvarjalnosti in inovativnosti, podjetnosti, učenja raznolikih skupin in posameznikov. V ospredje prihaja tudi klic šolam in vrtcem, naj izenačujejo družbene razlike oz. zagotavljajo družbeno enakost, socialno vključenost ter blažijo razlike med revnimi in bogatimi (Gaber 2015). Ni vprašanje, ali šola in vrtec lahko prispevata k blagostanju širše skupnosti, vprašanje je, koliko in kako. Nekaj odgovorov bomo nakazali z modeli in kazalniki socialnega kapitala, ki smo jih razvili in preskusili v dve leti trajajočem projektu. Nekatere odgovore so prispevali starši, strokovni delavci, otroci, učenci in dijaki.

Voditi šole in vrtce za sodelovanje zavodov in skupnosti pomeni povezovati vse posameznike ter skupine znotraj in zunaj šole in vrtca pod dežnikom skupnih ciljev. Pomeni slišati potrebe in pričakovanja vseh in vsakega ter jih spodbujati k sooblikovanju ciljev in poti do njih. Vodenje za soustvarjanje znanja in sobivanja je osredičeno na trajnost in dobrobit posameznikov ter skupnosti, na učenje in razvoj vseh otrok v vseh okoljih. Povezuje (mreži) vse deležnike, zbuja zaupanje, je distribuirano, prožno, trajnostno, predano, s plosko hierarhijo, poleg tega ustvarjalno, izvirno in neustrašno.



VODENJE IN SODELOVANJE Z OKOLJEM
Nadaljevalni program Šole za ravnatelje

GRADIVO ZA UDELEŽENCE





VODENJE IN SODELOVANJE Z OKOLJEM
Nadaljevalni program Šole za ravnateljje

GRADIVO ZA UDELEŽENCE



A large writing area consisting of 30 horizontal lines. The lines are light purple and span most of the width of the page. The bottom of the page features a decorative graphic with overlapping light purple and dark blue triangular shapes.



Šola za ravnatelje

Lined writing area consisting of 28 horizontal purple lines.



■ ■ ■ PLENARNA PREDAVANJA

Sodelovanje z okoljem v gospodarstvu

Janez Škrabec, Riko, d.o.o., Ribnica

Janez Škrabec je eden najbolj prepoznavnih in najbolj uspešnih slovenskih direktorjev. Podjetje Riko, ki ga je ustanovil, je v 20 letih preoblikoval v eno najbolj uspešnih inženiring podjetij v širši regiji. Za svoje delo je prejel kar nekaj uglednih priznanj; med drugim tudi nagrado GZS in nagrado časnika Finance za izjemne dosežke v gospodarstvu in podjetništvu ter nagrado zlata nit za najboljšega zaposlovalca. Charles Handy, ena izmed največjih avtoritet menedžmenta na svetu, ga je umestil v svoji knjigi The New Philanthropist med 23 novih svetovnih filantropov. Svoj vrednostni sistem, ki ga integrira v svojo poslovno prakso, podjetniško misel, ki jo seje na domačih in globalnih trgih, ter svoje voditeljske izkušnje bo razkril v živahnem pogovoru z Bernardo Žarn.

VODENJE IN SODELOVANJE Z OKOLJEM
Nadaljevalni program Šole za ravnateljce
GRADIVO ZA UDELEŽENCE





VODENJE IN SODELOVANJE Z OKOLJEM
Nadaljevalni program Šole za ravnateljje

GRADIVO ZA UDELEŽENCE



A large writing area consisting of 25 horizontal light purple lines. The bottom portion of the page features a decorative background with overlapping light purple and blue geometric shapes.

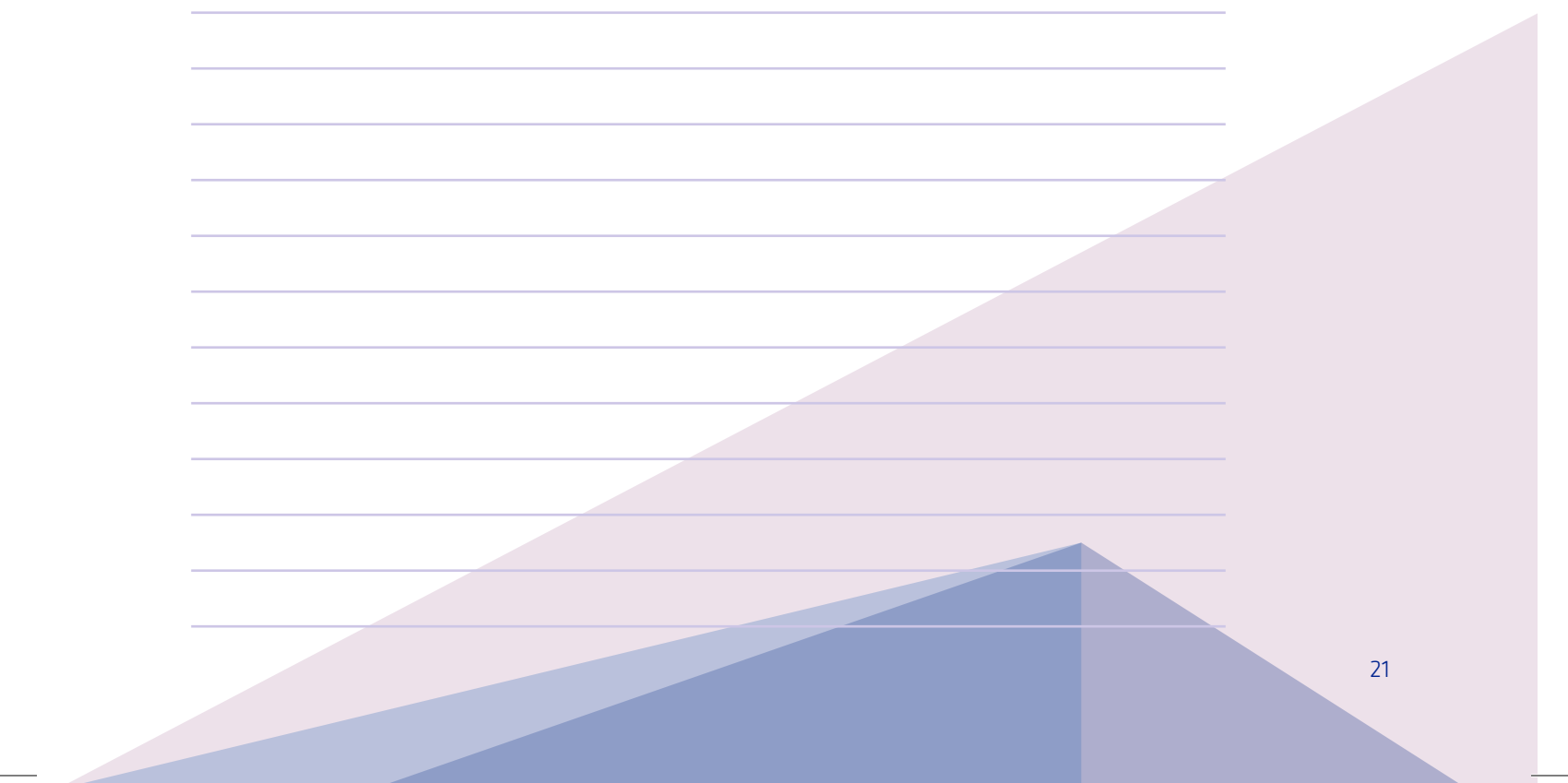


VODENJE IN SODELOVANJE Z OKOLJEM
Nadaljevalni program Šole za ravnateljje

GRADIVO ZA UDELEŽENCE



A large area for writing, consisting of 20 horizontal blue lines spaced evenly down the page.





■ ■ ■ DEBATNE SKUPINE

V debatnih skupinah boste imeli priložnost za profesionalne razprave o temah, na katere bodo opozorili strokovnjaki, ki skupaj z vami uresničujejo vsakodnevno prakso.

Optimizacija stroškov občin pri izvajanju javnih služb

dr. Roman Lavtar,

Vodja Službe za lokalno samoupravo, Ministrstvo za javno upravo

Javno finančna kriza že od leta 2007 javne oblasti v razvitem svetu sili v zniževanje stroškov pri izvajanju javnih služb in storitev za prebivalce. Slovenski državni organi se s prezadolženostjo soočajo že več zaporednih let, z nekaj zamude zmanjševanje virov pljuska v slovenske občine. V zaostrenih razmerah je ključno, da v dialogu med vlado, občinami in sindikati najdemo rešitve, ki bodo pomenile manjšo obremenitev za javne blagajne in čim bolj ohranile standarde javnih služb, ki jih je Slovenija dosegla po osamosvojitvi. Zato je nujno, da vsaka javna oblast in zavod v javnem sektorju preveri možnosti za optimizacijo pri izvajanju svojega poslanstva. Ob tem se za slovenske občine, šole in vrtce postavljajo naslednji izzivi:

- povečati območja in število prebivalcev, za katere se izvajajo razvojne naloge občin in lokalne javne službe;
- zmanjšati razdrobljenost izvajalcev javnih služb;
- izboljšati upravljavsko sposobnost občinskih uprav;
- odpraviti administrativne ovire pri delovanju izvajalcev lokalnih javnih služb;
- pospešiti dialog med izvajalci javnih služb in organi občin.

Avtor ocenjuje, da je vse to mogoče opraviti brez spremembe enega samega člana v zakonodaji. Ali imamo torej znanje in voljo za te spremembe?



Šola za ravnatelje



VODENJE IN SODELOVANJE Z OKOLJEM
Nadaljevalni program Šole za ravnateljje

GRADIVO ZA UDELEŽENCE



A large writing area consisting of 30 horizontal purple lines. The bottom portion of the page features a decorative background with overlapping light purple and dark blue triangular shapes.



VODENJE IN SODELOVANJE Z OKOLJEM
Nadaljevalni program Šole za ravnateljje

GRADIVO ZA UDELEŽENCE



A large area of horizontal lines for writing, spanning most of the page width. The lines are light purple and evenly spaced. The bottom of the page features a decorative graphic with overlapping light purple and blue triangular shapes.



PRIMERI DOBRIH PRAKS

Razvijanje sodelovalnega vzdušja v timih, aktivih in strokovnih skupinah

*Janja Bogataj, vrtec Škofja Loka,
Suzana Deutsch, OŠ Fokovci,
Tea Gustinčič, OŠ Toneta Tomšiča Knežak,
Liana Cerar, vrtec Najdihojca, Ljubljana*

Ravnateljice dveh manjših osnovnih šol in dveh velikih vrtcev smo se v okviru projektne dela v programu *Razvoj ravnateljstva* odločile raziskati ter ugotoviti, kakšno je sodelovanje v šolah in vrtcih. Na naših srečanjih smo ugotovile, da je sodelovalna kultura v kolektivu zelo pomembna. Vse smo bile enotnega mnenja, da so v naših kolektivih zaposleni ljudje, ki jih lahko vključimo v različne projekte; takšni, ki praktično lahko primejo za vsako delo in so pri tem zelo uspešni, takšni, ki so pri svojem delu uspešni, ampak nočejo sprejeti novih izzivov, ter tudi takšni, ki se spretno izmikajo vsem obveznostim in niso dovolj prepoznavni, čeprav bi glede na izkušnje, znanje ter delovno dobo lahko bili.

Namen projektne dela je bil: ugotavljanje, razvijanje ter spodbujanje sodelovalnega vzdušja v timih, aktivih ter strokovnih skupinah.

Cilji projektne dela:

- spodbujati odgovornost in profesionalno rast zaposlenih.
- ugotavljati, kakšen je prispevek posameznika na določenem področju.
- spodbujati prenos novih strokovnih spoznanj in spretnosti neposredno v pedagoško prakso vzgojno-izobraževalnega zavoda.

Po pregledu strokovne literature in prebiranju člankov s tega področja smo se odločile izdelati vprašalnik odprtega tipa, ki smo ga razdelile strokovnim delavcem v svojih vzgojno-izobraževalnih zavodih. Ker sta dve šoli bili med seboj primerljivi, in tudi dva vrtca, smo se naloge lotili tako in tudi primerjali rezultate med seboj. V vrtcih so anketo izpolnjevale vodje strokovnih aktivov in timov, medtem ko so na šolah anketo izpolnili vsi strokovni delavci. Ugotovitve so bile ne glede na velikost zavodov podobne: zaposleni se sami redko odločijo za vodilne vloge v strokovnih skupinah, običajno jih imenuje ravnatelj ali sodelavci, večina strokovnih delavcev prevzema aktivno vlogo člana strokovne skupine, opravijo, kar jim je bilo naloženo, in delo v skupini jim je všeč. Običajno se za pristope k posameznemu projektu odločajo samostojno, glede na lastne interese in znanje. Večina meni, da dobra sodelovalna kultura in vzdušje tudi vpliva na uspešnost otrok (v vrtcu nekoliko manj, v šoli pa je uspeh velikokrat povezan tudi s tem). Po opravljenih anketah in analizi le-teh smo vsaka v svojem zavodu pripravile še načrt, kako sodelovalno kulturo izboljšati.



Šola za ravnatelje



VODENJE IN SODELOVANJE Z OKOLJEM
Nadaljevalni program Šole za ravnateljje

GRADIVO ZA UDELEŽENCE



A large area for writing, consisting of 25 horizontal purple lines. The bottom of the page features a decorative graphic with overlapping light purple and dark blue shapes.



■ ■ ■ **PRIMERI DOBRIH PRAKS**

Vodenje za vključevanje socialno izključenih učencev v osnovnih šolah

*dr. Jolanda Lazar, OŠ Šalovci,
Jasna Munda, OŠ Središče ob Dravi,
Marta Pavlin, OŠ Center Novo mesto,
Barbara Žitnik Ternovec, OŠ Martina Krpana Ljubljana*

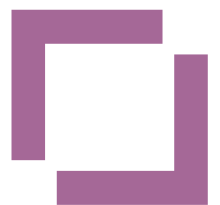
V šolah so tudi učenci, ki so socialno izključeni. Njihova socialna izključenost se v šolski praksi izraža različno, ima različne vzroke in pušča različne posledice.

Pomoč pri soočanju s socialno izključenostjo in pri premagovanju le-te potrebujejo ne le socialno izključeni učenci, temveč tudi preostali učenci, njihovi razredniki in učitelji.

Če pri preprečevanju oz. zmanjševanju posledic socialne izključenosti učencev nismo dovolj učinkoviti, lahko nastanejo kratkotrajne in dolgotrajne posledice, ki jih čutijo socialno izključeni učenci ter njihovo ožje in širše družbeno okolje.

Ravnatelj kot pedagoški vodja lahko pomembno prispeva k preprečevanju oziroma zmanjševanju posledic socialne izključenosti učencev na šolah.

V prispevku bomo predstavili, kako smo se preprečevanja oz. zmanjševanja socialne izključenosti učencev ter izboljševanja njihove socialne vključenosti lotili na štirih osnovnih šolah in kakšni so bili rezultati.





Šola za ravnatelje



PRIMERI DOBRIH PRAKS

Z gibanjem do drugačnega pouka

Štefka Brodar, OŠ Nove Jarše,

Ana Klemenc, OŠ Žirovnica, VVE pri OŠ Žirovnica,

Barbara Smrekar, OŠ Polje,

Johann Laco, OŠ Gornji Petrovci

Gibanje je sposobnost, ki je človeku dana z začetkom življenja. Kako pomembno je za preživetje in kakovostno življenje, se zavemo šele, kadar je zaradi različnih razlogov onemogočeno ali okrnjeno.

Gibanje v procesu učenja je že od rojstva ključno. Močno je povezano z delovanjem možganov, česar se premalo zavedamo, čeprav strokovni delavci v šolah in vrtcih sorazmerno veliko vemo o tem.

Spodbudno okolje glede gibalnega razvoja je za razvoj otrok odločilno, še posebej v času, ki ga živimo, ko pogosto prevladuje sedeči način dela. Razumevanje učenja in poučevanja v povezavi z gibanjem zagotavlja spodbudno učno okolje otrokom vseh starosti. Ravnatelji moramo kot pedagoški vodje spodbujati uspešne oblike učenja. Učinkovitejše učenje, boljše pomnjenje in večjo motivacijo za delo lahko dosežemo z gibalno aktivnostjo kot didaktično metodo. Gibanje sproži miselne procese, zato mora biti del vsakdanjega dela ne le pri športu ampak pri vseh predmetih.

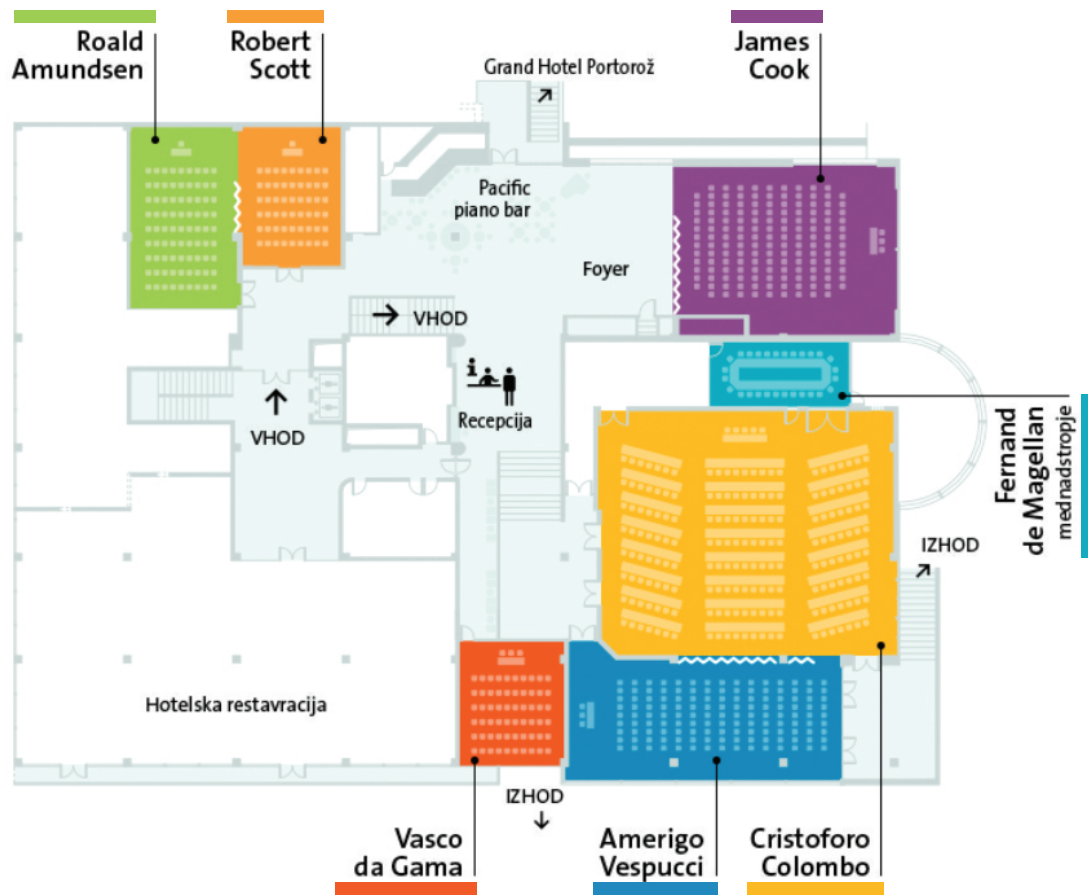
Gibanje v različnih oblikah omogoča zdrav razvoj, ki vodi do optimalne zmogljivosti, zato imamo ravnatelji odgovornost, da zagotavljamo ustrezne pogoje in usmerjamo strokovne delavce k oblikam pouka, ki vključujejo tudi gibanje.



Šola za ravnatelje



TLORIS KONGRESNEGA CENTRA PORTUS




VODENJE IN SODELOVANJE Z OKOLJEM
Nadaljevalni program Šole za ravnatelje

GRADIVO ZA UDELEŽENCE






Šola za ravnateljje

Ruled writing area consisting of 25 horizontal purple lines.



VODENJE IN SODELOVANJE Z OKOLJEM
Nadaljevalni program Šole za ravnateljje

GRADIVO ZA UDELEŽENCE

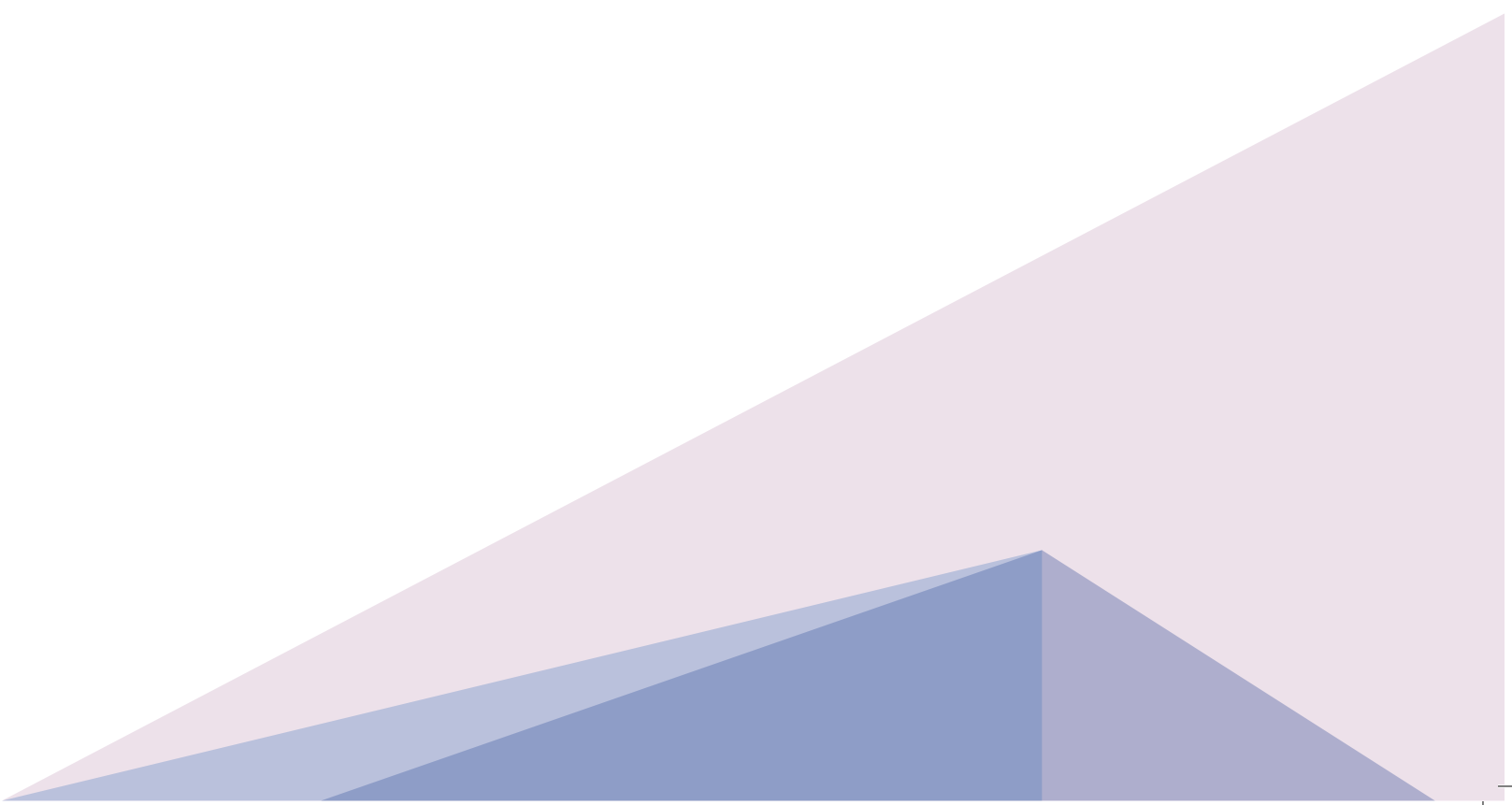


A series of horizontal lines for writing, spanning the width of the page.



VODENJE IN SODELOVANJE Z OKOLJEM
Nadaljevalni program Šole za ravnateljje

GRADIVO ZA UDELEŽENCE





Šola za ravnatelje



Vodenje in sodelovanje z okoljem Nadaljevalni program Šole za ravnatelje

19. in 20. januar 2016

Kongresni center Portus, Hotel Slovenija, Portorož

Gradivo za udeležence